

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

REPRÉSENTATIONS ET PRATIQUES DE RESPONSABILITÉ SOCIALE
ET DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LA PETITE ENTREPRISE :
PROFILS DE DIX-HUIT DIRIGEANTS

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN SCIENCES DE L'ENVIRONNEMENT

PAR
THÉRÈSE DES ROCHERS

AVRIL 2009

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES	vii
RÉSUMÉ.....	ix
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I	
LES REPRÉSENTATIONS SOCIALES DANS LE DÉBAT CONTEMPORAIN SUR LA RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ENTREPRISE ET LE DÉVELOPPEMENT DURABLE	5
1.1 Problématique générale : la crise de légitimité de l'entreprise privée et l'essor des concepts de RSE et de DD.....	5
1.1.1 Évolution du débat contemporain sur la RSE et le DD.....	6
1.2 Problématique spécifique : représentations de la RSE et du DD et les PE	12
1.2.1 La place de la PE dans la société.....	12
1.2.2 La PE dans le débat sur la RSE et le DD : état de la question.....	14
1.2.3 Pluralité des définitions de RSE et du DD et représentations sociales	17
1.2.4 Les PE et les codes de conduite.....	18
1.2.5 Objectifs et questions de recherche.....	21
CHAPITRE II	
ÉTAT DE LA QUESTION ET CADRE THÉORIQUE : THÉORIES, CONCEPTS ET DÉFINITIONS	23
2.1 L'approche régulationniste.....	23
2.2 Cadre opératoire	26
2.2.1 Théorie des représentations	26
2.2.2 RSE : État du concept et courant critique	28
2.2.3 Théories et concepts fondateurs et fédérateurs de la RSE	35
2.2.4 L'approche néoclassique et les grandes écoles théoriques de la RSE	45
2.2.5 Concept de développement durable	55
2.2.6 Concept de petite entreprise.....	60

CHAPITRE III	65
MÉTHODOLOGIE	65
3.1 Cadre d'analyse	65
3.1.1 Perspective cognitive de l'organisation	66
3.2 Contours de la PE et définition des critères de sélection	67
3.3. Échantillonnage	70
3.3.1 Taille de l'échantillon	70
3.3.2 Secteurs d'activité économique et représentativité de l'échantillon.....	70
3.3.3 Bases d'échantillonnage	71
3.3.4 Critères d'échantillonnage et répartition géographique.....	73
3.3.5 Méthodes et techniques d'échantillonnage.....	73
3.3.6 Démarche relationnelle.....	75
3.4. Collecte de données	76
3.4.1 Recherche documentaire.....	76
3.4.2 Les entretiens.....	77
3.5 Schémas d'entrevue : une démarche heuristique.....	79
3.5.1 Premier volet : questions ouvertes	79
3.5.2 Second volet : chaînages moyens-fins	81
3.6. Analyse de contenu.....	82
3.6.1 Analyse par codage	82
3.6.2 Analyse textuelle.....	87
3.7 Validité.....	87
 CHAPITRE IV	
UNITÉ D'ANALYSE I : REPRÉSENTATIONS DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ENTREPRISE	
RÉSULTATS ET ANALYSE	89
4.1 Résultats de l'analyse par codage.....	90
4.1.1 Reconnaissance de la notion de RSE.....	90
4.1.2 Représentations marquées par la convergence	91

4.1.3 Classification générale et éléments conceptuels les plus cités	93
4.1.4 Catégorie émergente : La RSE interne et les employés d'abord	95
4.2 Analyse textuelle.....	96
4.2.1. La RSE interne : une analyse comparative	96
4.2.2 La RSE externe.....	104
4.2.3 La RSE et le cadre législatif	110
4.3 Arrimages théoriques des représentations de la RSE.....	113
4.4 Conclusions sur la première unité d'analyse.....	116

CHAPITRE V

UNITÉ D'ANALYSE 2 : REPRÉSENTATIONS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

RÉSULTATS ET ANALYSE.....	119
5.1 Résultats de l'analyse par codage	119
5.1.1 Reconnaissance de la notion de DD	119
5.1.2 Effets du discours politique et scepticisme.....	121
5.1.3 Représentations du DD : marquées par la pluralité.....	124
5.1.4 Éléments conceptuels différenciés les plus cités	127
5.1.5 Pôles et points saillants	128
5.2 Analyse textuelle : Les idéaux d'un DD	130
5.2.1 Définitions institutionnelles.....	133
5.2.2 Le DD et la fonction économique	135
5.2.3 Le DD et la prise en compte du paramètre environnemental	138
5.2.4 Le DD et la prise en compte du paramètre social.....	140
5.2.5 Le coût du développement durable	142
5.2.6 Les médiateurs du DD.....	143
5.3 Conclusions sur la deuxième unité d'analyse	147

CHAPITRE VI

UNITÉ D'ANALYSE 3 : PRATIQUES DE DD ET DE RSE

RÉSULTATS ET ANALYSE.....	149
6.1 Résultats généraux de l'analyse par codage.....	150
6.2 Pratiques de RSE et de DD dans les activités de gestion	152

6.2.1 Pratiques formelles et informelles.....	153
6.2.2 Symétrie entre actions et représentations dans la fonction gestion.....	156
6.3 Pratiques de RSE et de DD dans les activités de production.....	158
6.3.1 Pratique la plus institutionnalisée : le recyclage	160
6.3.2 Réduction des impacts	162
6.3.3 Économies d'énergie.....	166
6.3.4 Réutilisation.....	166
6.3.5 Réductions à la source	167
6.3.6 Valorisation	168
6.3.7 Modernisation écologique	169
6.3.8 Lois et les normes.....	175
6.4 Pratiques de RSE et de DD dans les rapports avec la collectivité.....	176
6.4.1 Préférence aux fournisseurs et employés locaux.....	176
6.4.2 Réseaux sociaux	178
6.4.3 Pratiques différenciées de bon voisinage.....	178
6.4.4 Philanthropie.....	179
6.4.5 Soutien à la collectivité.....	179
6.5 Conclusions sur la troisième unité d'analyse.....	180
CONCLUSION.....	183
Première partie : Institutionnalisation et arrimages théoriques	183
Deuxième partie : Motivations : Les valeurs des dirigeants et le rôle de l'État.....	189
Troisième partie : Enjeux d'institutionnalisation dans la PE.....	194
APPENDICE A	
TABLEAUX À L'APPUI DES RÉSULTATS	197
APPENDICE B	
TABLEAU À L'APPUI DE LA MÉTHODOLOGIE ET SCHÉMA D'ENTREVUE	203
APPENDICE C	
TABLEAU À L'APPUI DE L'ANALYSE	209
BIBLIOGRAPHIE.....	213

LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES

Tableau 1.1 Tableau comparatif des différences culturelles entre GE et PE	16
Tableau 3.1 Amalgame typologique des caractéristiques de la PE.....	69
Tableau 3.2 Codes des catégories d'activité économique retenues	71
Tableau 3.3 Codes des dirigeants /secteur d'activité/région/taille/base d'échantillonnage	72
Tableau 4.1 Codes des dirigeants par secteur/région/taille d'entreprise	90
Tableau 4.2 Éléments conceptuels par famille de représentations de la RSE.....	92
Graphique 4.1 Répartition des représentations de RSE.....	93
Tableau 4.3 Éléments conceptuels de RSE les plus cités par catégorie	94
Tableau 4.4 Ordre d'énonciation des représentations de RSE : employés/société.....	95
Tableau 4.5 Pourcentage des dépenses allouées aux avantages sociaux, par région.....	98
Tableau 5.1 Reconnaissance du terme « Développement durable ».....	120
Tableau 5.2 Scepticisme face au DD	121
Tableau 5.3 Éléments conceptuels et familles de représentations du DD	125
Tableau 5.4 Éléments conceptuels de DD les plus cités.....	128
Graphique 5.1 Répartition des représentations de DD	129
Tableau 5.5 Synthèse des représentations du DD et concepts saillants.....	130
Graphique 5.2 Représentations du DD par fonction (pôle) et par arrimage de fonctions	131
Graphique 5.3 Répartition des dirigeants par rapport aux pôles du DD.....	132
Graphique 6.1 Catégories générales d'actions par fonction d'entreprise.....	151
Tableau 6.1 Pratiques de RSE et de DD dans les activités de gestion.....	153
Graphique 6.2 Répartition des actions de RSE et de DD dans la fonction production	158
Tableau 6.2 Synthèse des pratiques de RSE et de DD dans les activités de production	159
Tableau 6.3 Pratiques de DD et de RSE dans les rapports sociaux	177

RÉSUMÉ

Comment savoir si des principes de développement durable et de responsabilité sociale sont en voie de s'institutionnaliser dans les petites entreprises. Une étude menée auprès de 18 petites entreprises (PE) au Québec recense les représentations de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et de développement durable (DD) des propriétaires dirigeants, pour tenter de découvrir, d'abord, si ces concepts sont à l'œuvre, et ensuite, en quoi les représentations, s'il y a lieu, orientent des actions. Pour le savoir, les pratiques s'apparentant à ces deux notions ont également été inventoriées, et les symétries entre représentations et actions ont été relevées. La notion de RSE fait l'objet d'une plus grande convergence représentationnelle que le DD, particulièrement à l'égard des employés. Le concept de DD s'avère encore embryonnaire ou trop flou pour être bien discerné d'autres concepts écologiques ou sociaux, mais la méconnaissance du terme ne semble pas affecter la progression d'un certain éveil face aux tensions entre l'économie et l'environnement. Le rôle de l'État est analysé dans le cadre des pratiques des dirigeants. Menée sous l'éclairage de la théorie des représentations, la recherche confirme que la conceptualisation de l'une et l'autre notion est aussi fonction des intérêts et des idéaux sociaux des dirigeants.

MOTS CLÉS : développement durable, petite entreprise, pratiques de développement durable, pratiques de responsabilité sociale, responsabilité sociale de l'entreprise, représentations, rôle de l'État

INTRODUCTION

L'année 2005 a marqué l'entrée officielle du Québec dans une démarche de développement durable. D'abord, en changeant d'intitulé, le ministère de l'Environnement affirmait sa nouvelle vocation comme ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs (MDDEP). Le ton était donné : le développement durable passait par l'environnement. Le dépôt du projet de loi n°118 sur le développement durable a suscité, autour d'une vaste consultation relayée par les médias, une première sensibilisation au concept chez les uns, une multiplicité d'espoirs chez d'autres qui attendaient cette ouverture depuis longtemps. L'invitation à une consultation envoyait le message qu'il s'agissait, aussi, d'un projet de société. Le Québec est maintenant armé d'une *Loi sur le développement durable*, qui le place dans le peloton de tête mondial à cet égard.

Si la Stratégie et le Plan d'action qui ont suivi sont quelque peu décalés¹ de la lettre et de l'esprit de la loi qui les a inspirés, certaines orientations sont néanmoins de nature à produire un effet sur l'entreprise privée à titre de fournisseur de biens et de services à l'État. En effet, si le gouvernement applique à l'Administration publique provinciale le principe d'écoresponsabilité, tel qu'il le prévoit dans sa *Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013*², il devra intégrer des critères de responsabilité sociale et environnementale aux processus d'achat et d'attribution de contrats. Or, pour donner corps à ces nouveaux impératifs d'approvisionnement, il faudra bien que les acteurs sociaux qui interagissent avec l'État pour opérationnaliser son plan d'action — fournisseurs de biens et de services, par exemple — intègrent, eux aussi, une démarche de développement durable dans leurs pratiques. Le gouvernement prévoit d'ailleurs, à cet effet, mettre en place des repères « nécessaires à l'exercice du choix de consommation responsable³ », et recommander « au

¹ Voir le mémoire de la CRSDD (2007) présenté en Commission parlementaire en septembre 2007

² *Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013* (MDDEP, 2007, p 31).

³ Ibid

besoin » la certification de produits et de services, une démarche déjà en cours au ministère du Tourisme⁴.

Plusieurs petites entreprises (PE) comptent parmi les fournisseurs de l'État. Si le gouvernement prend la mesure de leur nombre — elles comptent pour plus de 90 % des entreprises au Québec — celles-ci devront tôt ou tard répondre à des critères de responsabilité sociale et de développement durable. La Fédération de l'entreprise indépendante (FCEI), qui regroupe les PME, a déjà couché ses premières réactions face à cette éventualité dans son *Mémoire sur le développement durable* :

Nous sommes soucieux des implications qu'auront sur les PME les nouvelles obligations faites aux ministères de rendre des comptes sur leur action en matière de développement durable (FCEI, 2005).

De quelle manière les dirigeants de PE se représentent-ils le développement durable et la responsabilité sociale ? Sont-ils prêts à prendre ce virage ? On sait très peu de chose sur la façon dont ils interprètent ces concepts au Québec. La théorie des représentations nous dit que les représentations sociales sont tributaires, entre autres, de la position sociale et des intérêts des acteurs sociaux. Or, les petites entreprises ont un poids non négligeable du point de vue de leur nombre, mais leur position sociale n'en est pas une de pouvoir, certaines se confondant même à l'acteur citoyen. Leur hétérogénéité caractéristique élargit d'autant plus le spectre représentationnel de leurs dirigeants.

Le présent mémoire tentera donc d'apporter une contribution à la connaissance des petites entreprises à cet égard, en relevant chez 18 propriétaires-dirigeants leurs représentations du développement durable et de la responsabilité sociale de l'entreprise, et en observant leurs pratiques quotidiennes pour découvrir s'ils posent déjà, ou non, des actions qui s'apparentent à ces deux notions. Nous tenterons de savoir si les petites entreprises sont un terreau propice à l'institutionnalisation des principes de RSE⁵ et de DD.

⁴ La certification intitulée « Démarche qualité » est élaborée avec le concours du BNQ (MDDEP, 2007).

⁵ La RSE englobe ici la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise (RSEE).

Le premier chapitre résume le parcours historique de ces deux concepts et situe la petite entreprise québécoise dans son contexte actuel et dans le débat autour de la RSE et du DD.

Le second chapitre établit le cadre théorique sur lequel s'appuie la démarche, particulièrement sur la théorie des représentations. Le troisième chapitre porte sur la méthodologie de recherche et sur la démarche heuristique qui a mené à la stratégie définitive.

Les quatrième, cinquième et sixième chapitres présentent les résultats et l'analyse de chacune des trois unités d'analyse, soit respectivement : les représentations de la RSEE, les représentations du DD et les actions de RSE et de DD, en réponse aux première, deuxième et troisième questions de recherche :

1. Comment les dirigeants de PE se représentent-ils la responsabilité sociale et environnementale (RSEE) ?
2. Comment les dirigeants de PE se représentent-ils le développement durable (DD) ?
3. Les représentations de DD et de RSE se traduisent-elles en actions et, si oui, quelles sont les rapports de symétrie entre représentations et actions ?

Le sixième chapitre entame le dialogue entre les représentations et les actions, et propose quelques éléments de réponse aux quatrième et cinquième questions de recherche :

4. Les principes de RSEE et de DD sont-ils en voie d'institutionnalisation dans les PE ?
5. Quelles sont les motivations des dirigeants à intégrer de telles représentations et de telles pratiques ?

La conclusion constitue une synthèse analytique des trois unités d'analyse dans laquelle sont discutées des pistes d'interprétation, à partir des ponts précédemment établis entre les représentations et les actions.

CHAPITRE I

LES REPRÉSENTATIONS SOCIALES DANS LE DÉBAT CONTEMPORAIN SUR LA RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ENTREPRISE ET LE DÉVELOPPPEMENT DURABLE

La problématique qui suit est présentée en deux parties : une problématique générale, suivie d'une problématique spécifique. La problématique générale situe le contexte historique dans lequel doit être comprise la problématique spécifique. Elle retrace l'évolution de la perception générale du rôle de l'entreprise dans la société et celle de sa crise de légitimité, parallèlement à la trame évolutive des concepts de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et de développement durable (DD). La problématique générale s'articule à la problématique spécifique autour de la pluralité des définitions de RSE et DD et des représentations sociales. La problématique spécifique esquisse le contexte de l'étude, le Québec, où la petite entreprise (PE) évolue à titre d'institution sociale privée aux côtés de PME et d'entreprises nationales et multinationales. La problématique spécifique exposera ensuite la pertinence d'explorer les représentations sociales des PE au regard de la RSE et du DD, compte tenu du poids relatif de la PE dans un contexte mondialisé et de l'émergence de nouveaux mécanismes normatifs de RSE et de DD.

1.1 PROBLÉMATIQUE GÉNÉRALE : LA CRISE DE LÉGITIMITÉ DE L'ENTREPRISE PRIVÉE ET L'ESSOR DES CONCEPTS DE RSE ET DE DD

« Ce sont d'abord et avant tout les transformations du capitalisme qui sont à l'origine du discours éthique, alors que l'entreprise privée, devenue multinationale ou conglomérat, accapare un pouvoir sans précédent » (Gendron, 2000, p.3).

Le débat contemporain sur la RSE remonte au milieu du XX^e siècle aux États-Unis (Pasquero, 2005). C'est donc principalement à partir de l'Amérique anglo-saxonne que sont présentées les trois phases de formalisation du questionnement éthique identifiées par Gendron (2000) : l'émergence, le positionnement et l'institutionnalisation, avec, en parallèle, la trame historique du DD.

1.1.1 Évolution du débat contemporain sur la RSE et le DD

Le premier jalon ayant marqué le début du courant scientifique moderne sur la RSE est vraisemblablement l'ouvrage de H.R. Bowen, *Social Responsibility of the Businessman*⁶, publié en 1953, dans lequel Bowen avance une première définition de la RSE :

It refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society (p. 6, cité par Carroll, 1999, p. 270).

Cette position semble s'aligner sur le respect de l'intérêt commun, mais la responsabilité sociale dont il est question n'engage l'entreprise ni comme organisation, ni en tant qu'institution : elle ne concerne que l'envergure morale des individus « *en situation d'affaires* » (Gendron, 2000, p.4). Leurs actions leur sont imputables dans une sphère d'action plus large que la simple déclaration de profits et pertes (Carroll, 1999, p.269), mais leur responsabilité « sociale » porte essentiellement sur la bonne gouvernance interne et sur la philanthropie. On parle alors de *l'éthique en affaires* (De Georges, 1987, p. 201)⁷. La « nature » est un objet d'éthique distinct de l'éthique des affaires, qui s'exprime par un activisme en faveur de la conservation de paysages naturels (parcs nationaux) ou de la faune, surtout en termes de gestion des stocks (principalement les pêcheries) après la Seconde Guerre mondiale (Le Prestre, 2005, p.135).

La sortie de guerre a donné lieu à un effort concerté pour reconstruire l'Europe et pour sauver le monde de futures crises, comme la Grande Dépression de 1929-1930, encore

⁶ H.R. Bowen, *Social Responsibility of the Businessman*, New York, Harper & Row, 1953.

⁷ Cité dans Gendron, 2000.

fraîche dans les esprits. Les prescriptions de la théorie économique classique promouvant le laisser-faire (laisser agir les forces du marché) ne suffisant pas à sortir de la crise (insuffisance de la demande globale et son corollaire, crise de surproduction) et à recréer le plein emploi, une nouvelle stratégie d'intervention en matière de politique économique proposée par l'économiste britannique Maynard Keynes a inspiré le *New Deal* (Stiglitz, 2002). L'État pouvait aider à stimuler la demande globale en prenant certaines mesures : « si la politique monétaire s'avérait inefficace, il pouvait recourir à la politique budgétaire, soit en augmentant les dépenses [en lançant de grands projets, par exemple], soit en réduisant les impôts » (*Ibidem*, p.36). Le succès relatif du *New Deal* et la période de forte croissance qui a suivi la politique économique de reconstruction d'après-guerre ont donné raison au modèle keynésien. Il s'en est suivi une période de trente années, de 1944 à 1973 environ, désignée comme les *Trente glorieuses*⁸ — aussi appelée *fordisme*⁹ — caractérisée par un développement strictement national, une production de masse, une consommation de masse stimulée par un partage de la plus value par les entreprises, et par un État-Providence qui garantissait une législation sociale favorable à la demande globale (Lipietz, 1990). Ce mode de développement nourrissait une certaine vision du *progrès social*, les acteurs sociaux étant généralement d'accord sur les fins de la croissance économique et du progrès technique : augmentation du mieux-être collectif par le plein-emploi (par conséquent, pouvoir d'achat au plus grand nombre) et croissance de la consommation. L'État était « conçu comme garant de l'intérêt général contre les empiétements des intérêts individuels » (*Ibidem*, p.3-4). « Les entreprises étaient considérées essentiellement comme des unités économiques, et c'était surtout en fonction de critères économiques qu'elles étaient contestées » (Champion et Gendron, 2003, p.4). Néanmoins, dès le début du XX^e siècle, trois facteurs contribuent à l'émergence du questionnement social et éthique : « la désillusion rattachée aux promesses du libéralisme, la volonté de l'entreprise de se montrer sous un meilleur jour alors que certains profits monopolistiques soulèvent l'ire de la population, et la naissance des sciences de la

⁸ Terme consacré de l'économiste français Jean Fourastier. Les Étatsuniens surnomment ces trente années les *golden decades*.

⁹ Mode d'organisation du travail inventé par Henry Ford (1863 - 1947), fondateur de l'entreprise du même nom, inspiré du taylorisme, ou organisation scientifique du travail. Le but était d'accroître la productivité et la production grâce à : la séparation entre conception et réalisation; la parcellisation des tâches et l'apparition de la ligne de montage (travail à la chaîne); la standardisation (production en série) visant à réduire les coûts de production; et l'augmentation du pouvoir d'achat des ouvriers afin de stimuler la demande de biens de consommation (Lipietz, 1990, p.3; Gendron, 2001, p.90).

gestion » (McHugh, 1988, p. 8)¹⁰.

Dans les années 1960, la structure des conglomérats et des grandes entreprises se complexifie au point qu'elle échappent de plus en plus à l'interférence de l'État, au contrôle des actionnaires, voire à la plus fondamentale loi du libre marché, la concurrence (Galbraith, 1972). « Les chercheurs commencent à théoriser les revendications de plus en plus nombreuses dont l'entreprise fait l'objet, ce qui donne naissance au nouveau courant de la responsabilité sociale de l'entreprise » (Gendron, 2000, p.5). C'est la phase de *positionnement* du questionnement éthique. La fin des années 1960 et le début des années 1970 sont en effet marqués par des mouvements sociaux réclamant un mode de vie moins matérialiste (ou consommateuriste) et une meilleure protection de l'environnement, des travailleurs et des consommateurs. Situés à la crête d'une transition vers une réglementation accrue imposée par l'État, ces nouveaux mouvements sociaux illustraient « l'effritement de l'adhésion à la conception fordiste du progrès » (*Ibidem*, p.89).

Le progrès technique et la croissance économique avaient également pour effet de détruire certains écosystèmes. Les scientifiques des pays industrialisés ont été parmi les premiers à exprimer leur inquiétude, d'abord sur les scènes locales, mais de plus en plus au niveau mondial (Le Prestre, 2005). En effet, au cœur de la remise en question des systèmes *fordiste* et *taylorien*, l'opinion publique est frappée par des catastrophes écologiques entraînant des pertes biologiques énormes et des ouvrages choc qui donnent la mesure des changements et des dangers en vue¹¹. En septembre 1968, l'Unesco organise la conférence sur la Biosphère à Paris. Le DD ne se pose pas encore en ces termes, mais la poursuite de la croissance porte en elle l'émergence de l'écopolitique contemporaine.

La décennie 1970 a été particulièrement fertile en définitions de la RSE. En proposant le terme maintenant courant de « sagesse conventionnelle », Harold Johnson traçait la voie au concept de parties prenantes, érigé plus tard en théorie par Freeman et Clarkson (Carroll,

¹⁰ Cité dans Gendron, 2000, p. 4.

¹¹ Rachel Carson publie *Printemps silencieux* (*Silent Spring*) en 1962 et, en 1967, le pétrolier *Torrey-Canyon* fait naufrage au large des côtes de Cornouaille, provoquant la première marée noire de cette envergure sur les côtes européennes (Le Prestre, 2005, p.136)

1999). En Europe, le Club de Rome publie son rapport *Halte à la croissance*¹² (1972), ouvrage phare du DD qui commence à cerner les limites de la croissance. Une vision plus écologique du monde a commencé à émerger avec une constance telle qu'on la nomme Nouveau Paradigme environnemental (Dunlap et Van Liere, 1978) par opposition au Paradigme social dominant¹³ (PSD). La conférence de Stockholm, en 1972, constitue un jalon marquant de l'émergence de l'*écopolitique* et de ce qui deviendra le développement durable. La création du Programme des Nations unies pour l'environnement (PNUE) est issue de cette conférence. La notion de *développement* prend un important tournant : « les États reconnaissent désormais l'existence d'un problème et la nécessité d'agir et, en élargissant la conception des causes des problèmes d'environnement — définis comme procédant à la fois de l'industrialisation et de la pauvreté — la conférence de Stockholm joue un rôle décisif dans la sensibilisation des PED [pays en développement] à leurs responsabilités en la matière » (Le Prestre, 2005, p.145). Ce point de vue des nations industrialisées sera dorénavant et systématiquement remis en question par les PED, pour qui « la protection de l'environnement doit promouvoir et non remettre en cause les objectifs de développement (Principe 11) (*Ibidem*, p.146).

La crise fordiste, décrite par les régulationnistes comme une crise de rentabilité (contrairement à la crise de surproduction des années 1930) (Gendron, 2001, p.89), s'exacerbe avec le choc pétrolier au milieu des années 1970, incitant les entreprises à exporter d'avantage jusqu'à transférer leur production à l'étranger pour abaisser leur coût de production (en se rapprochant de leurs marchés d'exportation) et soutenir la croissance de la consommation (*Ibidem*). Vers la fin des années 1970, la responsabilité morale de l'individu se mute en responsabilité sociale de l'entreprise, et « pour fonder cette responsabilité, qui n'est pas collective mais bien corporative, certains chercheurs vont même jusqu'à attribuer le

¹² Rédigé à la demande du Club de Rome par des chercheurs du MIT, ce rapport donne les résultats de simulations informatiques sur l'évolution de la population humaine en fonction de l'exploitation des ressources naturelles. Il en ressort que le schéma de croissance en vigueur entraînera, au cours du XXI^e siècle, une chute brutale de la population due à la pollution, à l'appauvrissement des sols cultivables et à la raréfaction des ressources énergétiques non renouvelables.

¹³ Le PSD englobe les valeurs, attitudes et croyances traditionnelles aux États-Unis et, par extension, en Amérique du Nord : croyance en l'abondance et le progrès, adhésion à une économie du laisser-faire, intervention limitée de l'État dans la planification du développement et valorisation des droits de propriété privée, toutes contribuant à appauvrir l'environnement ou à nuire aux efforts déployés pour en améliorer la qualité (Dunlap et Van Liere, 1978, p.10).

statut de personne morale à l'entreprise »¹⁴.

La crise des années 1980, caractérisée par l'internationalisation des économies, la déréglementation et la diffusion des nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC), a mené à l'émergence de ce que l'on a nommé dans les années 1990 *la nouvelle économie* ou *l'économie du savoir et de l'information* (Lapointe, 1995; Petit, 1998 et 1999; Lundvall et Archibugi, 2001). Celle-ci a entraîné un nouveau régime de croissance (lente avec faibles gains de productivité) (Petit, 1998, p.6) et d'accumulation (au détriment de la classe moyenne) (Lacasse et Munger, 1997, p. 291) dans plusieurs pays où, malgré des trajectoires différentes, les modes de régulation affichaient encore les caractéristiques institutionnelles de l'État nation (Petit, 1998, p.22-23). L'institutionnalisation du questionnement éthique dans le contexte économique de la fin des années 1980 se manifestera, en 1996, par « la reconnaissance des *parties prenantes* dans les exigences du système de gestion environnementale normalisé ISO 14 001 » (Gendron, 2000, p.10). Le champ d'étude de la RSE poursuit son instrumentalisation, fondée sur une notion non pas nouvelle mais mieux reçue dans le milieu des affaires, la *Performance sociétale de l'entreprise*¹⁵. Un certain courant de recherche vise à démontrer la relation entre la performance sociale des entreprises et leur performance financière et, ainsi, camper la RSE dans son milieu, la gestion et la prise de décision stratégique (Pasquero, 2005, p.102).

De leur côté, après avoir quitté le champ d'intérêt public et politique en raison du choc pétrolier et de « la crise du modèle de régulation (ou de développement) qui avait sous-tendu la croissance de l'après-guerre », les questions de DD sont réactivées (Godard, 1993, p.134). Plusieurs pays se sont alors dotés d'une agence ou d'un ministère de l'environnement « au moins au niveau des intitulés » (*Ibidem*). En 1980, l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN) publie sa *Stratégie mondiale pour la conservation* (UICN, 1980), dans laquelle elle définit pour la première fois sa notion centrale du « développement durable » (*Ibidem*). En 1983, l'Assemblée générale de l'ONU met sur pied la Commission mondiale sur l'environnement et le développement, présidée par la Première Ministre de

¹⁴ French, 1979, cité dans Gendron, 2000, p.6.

¹⁵ S. Prakash Seti établit une nette distinction entre RSE et PSE dans son article *Dimensions of corporate social performance: An analytic framework*, publié en 1975 (Voir Carroll, 1999, p.279).

Norvège, M^{me} Gro Harlem Brundtland, qui remet son célèbre rapport *Notre avenir à tous*, en 1987 (CMED, 1988).

Dans le champ d'étude de la RSE, les thèmes autour desquels évolue le débat sont la performance sociale de l'entreprise, l'éthique et la théorie des parties prenantes (Carroll, 1999; Gendron 2000). Même si les différents courants finissent par coexister, ils correspondent, selon Gendron, à un seul et même principe idéologique : « la prise en charge de l'intérêt commun par l'entreprise privée » (Gendron, 2000, p.7). Les organisations et les gouvernements internationaux n'arrivant pas, par ailleurs, à rendre les codes de conduite en matière de RSE obligatoires, « les ONG et les organisations internationales ont tenté de renouveler leurs efforts relatifs aux rapports sociaux des entreprises et à l'application de codes de conduites » (Audet *et al.*, 2003, p. 8). Stratégiquement, dans les années 1990, les multinationales ont commencé à adopter des codes de conduite et à publier des rapports sociétaux et environnementaux volontaires. Du côté du DD, le Sommet de la Terre à Rio de Janeiro, en 1992, fut la conférence de tous les espoirs et de toutes les déceptions « le Nord refusant de réfléchir sur ses modes de consommation, et le Sud s'opposant à toute priorité de l'environnement sur le développement » (Le Prestre, 2005, p.194).

En 2002, au Sommet mondial sur le développement durable à Johannesburg, alors que les impacts environnementaux et sociaux du libre-échange suscitent « des controverses croissantes » (Le Prestre, 2005, p.208), la mondialisation fait son entrée sous forme d'offre de partenariats publics-privés entre États, multinationales et ONG (initiatives de type II), qui font du secteur privé « un partenaire légitime et à part entière du DD » (*Ibidem*, p.215). Avec l'entrée du concept de RSE sur la scène européenne¹⁶, à la suite, notamment, d'une série d'initiatives de la Commission européenne dans les années 2000, « le concept de DD apparaît comme le lien logique entre les grands principes du Rapport Brundtland et les pratiques quotidiennes des entreprises » (Pasquero, 2005, p. 95).

La crise fordiste ou *post-fordisme* débouche depuis les dernières années sur la

¹⁶ La Direction générale des entreprises de la Commission européenne précise que « bien que l'expression en anglais mentionne uniquement la responsabilité sociale, la RSE couvre les aspects sociaux et environnementaux » http://ec.europa.eu/entreprise/csr/index_fr.htm.

mondialisation économique. En outre, son rôle dans la communication sociale est devenu un élément déterminant de la formation des représentations sociales et, de ce fait, de la pensée sociale. L'entreprise sollicite maintenant l'État car, « à titre de monopole de l'institutionnalisation » (Lévesque, 2003, p.12), il est le seul capable de légitimer la mise en œuvre de ses vastes stratégies d'affaires. Devant ce paradoxe, celle que l'on nomme *société civile* place de nouvelles pressions sur l'entreprise. Les citoyens et les groupes d'intérêts disposent désormais de capacités leur permettant de se regrouper physiquement ou virtuellement autour d'enjeux non seulement locaux mais internationaux. « Il n'est pas anodin de constater que le pôle de l'autre mondialisation » — celui de la société civile et des nouveaux mouvements sociaux économiques (NMSÉ)¹⁷ — « est porteur de valeurs à l'aune desquelles le premier pôle est [de plus en plus] contraint de s'évaluer » (Turcotte *et al*, n/d, p.4). Les exigences répétées auprès des gouvernements fédéral et provincial afin qu'ils respectent le protocole de Kyoto illustrent bien comment les anciens compromis institutionnalisés éclatent avec l'avènement des nouveaux conflits portés par la société civile (Gendron, 2001).

1.2 PROBLÉMATIQUE SPÉCIFIQUE : REPRÉSENTATIONS DE LA RSE ET DU DD ET LES PE

1.2.1 La place de la PE dans la société

Les enjeux soulevés dans la problématique générale mettent en cause l'entreprise mondialisée de même que des secteurs industriels consolidés. Dans ce contexte, la petite entreprise est « une invention de l'homme destinée à s'adapter à la complexité d'un environnement largement subi », modelé par la grande entreprise (Julien et Marchesnay, 1987, p. 24).

Les PME représentent néanmoins 90 % des entreprises dans le monde et entre 50 et 60 % de la main-d'oeuvre mondiale (ONUDI, 2004; CBSR, 2003; CCE, 2002). Au Québec, plus de 99 % des entreprises sont des PME : 98 % d'entre elles comptent moins de 100 employés, qui

¹⁷ L'économie sociale, la finance alternative, le commerce équitable, le bilan sociétal et les investissements responsables sont analysés ici comme des appropriations du champ de l'économie par la société civile (voir Gendron, 2002, p.13).

représentent près de 45 % de la part totale de l'emploi (FCEI, 2004). Ces chiffres se comparent à la démographie mondiale.

Julien et Marchesnay (1987) retracent l'évolution des PE au cours des Trente glorieuses, période de forte croissance économique. Durant cette période, expliquent-ils, les économistes s'accordaient pour avancer que la PE était une structure archaïque tellement elle avait régressé. En France, au Québec, en Belgique, aux États-Unis, en Allemagne et en Suède, on assistait effectivement à un déclin marqué de la PE manufacturière ou tertiaire (*Ibidem*, p.40). Cependant, poursuivent-ils, « plusieurs études montrent que les années 1970 ont marqué un tournant dans le monde des PE dans la plupart des pays industrialisés avec le renversement séculaire de [la] tendance à la concentration¹⁸ » (*Ibidem*, p.41). Nous sommes en pleine crise fordiste. Les années 1980, ajoutent Julien et Marchesnay, ont vu une phase que les régulationnistes qualifient d'*extensive*¹⁹ (au début d'une génération industrielle), où la PE « éclot spontanément » (*Ibidem*, p.65). Durant cette période, la PE adapte les nouvelles inventions selon les nouveaux besoins qu'elle décèle (ou propose), permettant ainsi aux innovations de se disséminer dans les différentes couches de la population. Au cours de la phase dite *intensive*, plusieurs sont éliminées ou absorbées par la GE (soumises à la standardisation, aux effets d'échelles), « mais elles surgissent dans les multiples créneaux créés par la différenciation des besoins, à tous les stades des filières « mûres » » (*Ibidem*, p.66). Ainsi, en dépit des fluctuations qui caractérisent la création et la réduction d'emplois dans le secteur PE d'une période économique à une autre, les PE contribuent à niveler les effets de la création erratique et des pertes d'emplois attribuables aux entreprises de plus grande taille, en grande partie responsables des fluctuations de la part de la création d'emplois détenue par les PE (*Ibidem*; FCEI, 1996, p.35)²⁰. À titre d'exemple, les PE ont créé 80 % des

¹⁸ À l'inverse, le nombre d'entreprises de plus de 200 employés a diminué de façon parfois spectaculaire après 1972.

¹⁹ Les régulationnistes nomment *extensives* les périodes de croissances où le régime d'accumulation est centré sur l'investissement dans les moyens de production, tel qu'au début d'une génération industrielle, alors qu'un régime d'accumulation *intensif* est centré sur l'investissement dans les moyens de consommation (Bélanger et Lévesque, 1991, p.5).

²⁰ David Birch a démontré par une étude longitudinale détaillée que, contrairement aux analyses produites avant, ce sont les PE plutôt que les GE qui ont créé la majorité des nouveaux emplois nets aux États-Unis entre 1969 et 1976. Voir David L Birch. 1979. *The Job Generation Process*, M.I.T. Programme on Neighbourhood and Regional Change, Cambridge, Mass.

nouveaux emplois nets²¹ de 1979 à 1989 (FCEI, 1996), et jusqu'à 90 % en 2002 (FCEI, 2004). En exerçant une action structurante sur le tissu économique du fait de leur grande capacité d'innovation et de régénération économique, les PE sont de plus en plus admises comme régulateurs locaux et régionaux des aléas de l'économie mondialisée, et comme remparts contre certains effets déstructurants de la mondialisation (UNIDO, 2004; Jenkins; 2004; Fryxell et Lo, 2003; Spence *et al*, 2000 et 2003; Utting, 2000; FCEI, 1996, p.39). Cette action structurante passe souvent inaperçue dans la lecture macroéconomique de la RSE et du DD, car, nous le verrons à l'article suivant, la recherche théorique sur la RSE s'est intéressée à l'entreprise mondialisée, où la PE figure comme maillon de sa chaîne d'approvisionnement.

1.2.2 La PE dans le débat sur la RSE et le DD : état de la question

En Europe, Capron et Quairel-Lanoizelée notent que les PME et les sociétés non cotées en bourse sont presque complètement absentes de la recherche sur le *reporting sociétal*²² (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004, p.193). Ils suggèrent que les pressions sur celles-ci sont plus faibles et qu'elles intéressent moins les investisseurs²³. Par contre, la loi NRE²⁴ aurait provoqué un effet de cascade sur les autres grandes entreprises et sur les PME, qui sont de plus en plus nombreuses à mettre en place un *reporting* volontaire pour des raisons de stratégie d'image ou de gestion, ou comme outil de comparaison avec les autres entreprises nationales, européennes ou internationales (D'Almeida, 2007). La firme d'évaluation en RSE *Good Corporation*²⁵ de Grande-Bretagne estime que les PME s'en tirent souvent avec de

²¹ La somme globale des emplois créés moins la somme globale des emplois perdus.

²² Le *reporting sociétal* peut être défini comme la publication, par l'entreprise, d'informations sur la manière dont elle appréhende les impacts environnementaux et sociaux de ses activités (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004, p. 188).

²³ Les entreprises non cotées mais certifiées EMAS ou ISO 14001 ont par contre l'obligation de faire une « déclaration environnementale » (*Ibidem*, p. 193)

²⁴ Il existe une obligation dans plusieurs pays d'Europe (Finlande, Pays-Bas, Suède, Danemark, Norvège et France), pour les entreprises cotées en bourse et les entreprises polluantes, de déclarer leurs impacts économiques et sociaux. La *Loi sur les nouvelles régulations économiques* (NRE) a cet effet en France depuis 2002, mais ne prévoit pas de sanction en cas de non publication et n'engendre pas « d'obligation de faire » qui imposerait, par exemple, de nouvelles normes sociales (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004, p. 211-212).

²⁵ *Good Corporation* évalue les pratiques des entreprises par rapport à une série de 65 pratiques de RSE et lui accorde une « note ». (<http://www.goodcorporation.com>).

meilleures « notes » que les grandes et qu'elles accusent des taux d'échecs significativement plus bas (Gascoigne, 2004). La perception contraire tiendrait au fait que les grandes entreprises (GE) disposent de plus de ressources pour produire des rapports sociétaux, ce qui leur permet par la même occasion de présenter une bonne image de RSE.

De ce côté de l'Atlantique, Lapointe et Gendron (2005a) suggèrent que, bien que l'engagement de la PME dans la RSE soit reconnu grâce, notamment, à certains organismes comme le *Canadian Business for Social Responsibility (CBSR)*, « le caractère discret de cet engagement s'expliquerait [du moins en partie] par les particularités de la PME » (*Ibidem*, p.17). La « moins grande formalisation des processus de gestion » et la plus grande « proximité hiérarchique » entre dirigeants et parties prenantes, poursuivent-ils, engendreraient des pratiques de RSE moins formelles « et donc moins visibles de RSE » (*Ibidem*), une thèse soutenue par plusieurs recherches empiriques (CBSR, 2003; UNIDO, 2004; Vives, 2006; Koleva, 2005; Longo *et al.* 2005). Nous sommes également d'avis que la proximité de la PE avec son environnement l'alimente plus directement et à plus faible coût d'information que la GE, dans un certain périmètre organisationnel et géographique. La « forte personnalisation » des PE serait aussi plus facilement alimentée par des valeurs personnelles (*Ibidem*). La CBSR (2003) et le Pacte mondial ou *Global Compact* (UNIDO, 2004) concluent que les dirigeants adoptent des comportements responsables, non pas pour les avantages économiques qui en découleraient éventuellement, mais parce que « c'est la chose à faire » (CBSR, 2003, p.4; UNIDO, 2004, p.4). Enfin, la majorité des PE n'ayant pas d'actionnaires, elles subissent moins de pressions pour créer de la valeur à court terme.

La recherche empirique indique que les motivations et les impacts des PME peuvent différer sensiblement de ceux des GE (Lapointe et Gendron, 2005a; CBSR, 2003; CCE, 2002; Jenkins 2004 et 2006). Allan Gibb (2000) a tenté de redresser certains mythes couramment entretenus dans les politiques publiques britanniques au sujet de la PE. À partir d'une typologie des différences générales de culture entre la PE et la GE établie par Gibb, Heledd Jenkins (2004) a dressé le tableau 1.1 suivant, qui résume les différences de contraintes et de comportements entre les deux formes d'entreprises. Les caractéristiques sont celles d'une majorité de PE, et ne tiennent pas compte des PE mondialisées ou cotées en bourse.

Tableau 1.1
Tableau comparatif des différences culturelles entre GE et PE

GRANDE ENTREPRISE	PETITE ENTREPRISE
Nombreuses parties prenantes très différenciées	Moins de parties prenantes, moins différenciées
Responsabilité perçue envers la société en général	Responsabilité perçue envers la collectivité
Importance des actionnaires	Généralement pas d'actionnariat
Sauvegarde de l'image de marque	Sauvegarde de la clientèle
Pression des consommateurs	Pression des entreprises clientes dans la chaîne d'approvisionnement
Pression des investisseurs socialement responsables (ISR)	Pression des institutions prêteuses. Peu d'ISR
Avantages concurrentiels de la RSE (<i>business case</i>)	Absence cognitive de lien RSE- concurrence
Valeurs de l'entreprise privée	Valeurs du dirigeant
Planification formelle et stratégique de la RSE	Stratégies de RSE informelles ou inexistantes
Normes et indices	Intuition et processus ad hoc
Postes de professionnels de la RSE	Aucun poste dédié à la RSE
Gestion du risque	Évitement des risques
Campagnes soutenues de marketing pour des causes sociales	Activités à petite échelle, commandites locales
Publicité mettant en vedette les activités de RSE	Activités peu ou pas publicisées

Source : Jenkins, 2004

Les conclusions sur les pratiques de RSE dans les entreprises de petite taille sont néanmoins divergentes. Certaines études concluent en effet que les PE sont plus sensibles et plus responsables à l'égard de leur environnement social et physique, alors que d'autres font état des contraintes de ressources (personnel, argent et temps) et des contradictions du marché (pressions économiques assorties de contraintes environnementales et sociales) qui empêchent systématiquement les PE d'initier la RSE dans leur entreprise (Lepoutre et Heene, 2006).

L'étude des pratiques de RSE et de DD dans la PME fait l'objet d'un nombre croissant d'articles et de rapports. Le Pacte mondial (ONUDI, 2004), l'Observatoire des PME européennes (CCE, 2002), le CCSR (2003), de même que des études récentes menées en Amérique latine, en Europe de l'Est et de l'Ouest et en Asie (Vives, 2006; Kooskora, 2006; Weiss *et al*, 2006; Koleva, 2005; Longo *et al*, 2005; Ramasamy et Ting, 2004, Draetta, 2003) relèvent les pratiques et certaines représentations de la RSE dans les PME, dont de petites entreprises. Ces enquêtes parfois exhaustives (CCE, 2002) s'appuient toutefois sur des définitions disparates de la RSE et du DD. Elles reposent tantôt sur des déclarations écrites

(sondages postés, rapports annuels), tantôt sur des entretiens téléphoniques, mais rarement sur des entretiens en profondeur qui consignent à la fois les intentions et les actions des PE. Certaines se concentrent sur des entreprises reconnues pour leur réputation responsable (Jenkins, 2006; CBSR, 2003).

Au Québec, Lapointe et Gendron (2005a) ont dressé un bilan préliminaire de la RSE dans la PME, et Champion *et al* (2005) se sont intéressées aux représentations de la responsabilité sociales de l'entreprise au Québec, mais ne se sont pas attachées aux PE. Nous proposons donc de relever les représentations sociales et les actions de RSE et de DD dans des PE québécoises afin de jeter quelques bases de comparaison avec les autres pays, mais surtout, comme l'exprime Pasquero (2005), pour inventorier les concepts « autochtones ».

1.2.3 Pluralité des définitions de RSE et du DD et représentations sociales

D'emblée, la traduction française du terme original *sustainable development* « hésitant entre « développement durable » et « développement soutenable » — a conduit à une confusion entre le développement durable de la société et celui des entreprises » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004, p. 32). Ensuite, la conceptualisation d'un objet social, comme la RSE et le DD, est différente d'un acteur social à l'autre, nous dit la théorie des représentations sociales. Champion *et al* (2005, p.5) ont noté que, au-delà de la compréhension ou de l'incompréhension conceptuelle, du manque d'information ou d'intérêt, la RSE « traduit un idéal que peuvent revendiquer des acteurs sociaux en désaccord sur son contenu, sa forme et sa mise en œuvre ». De la même manière, on attend du DD « qu'il parvienne à nouer de nouveaux compromis entre des préoccupations opposées » (Godard, 1993, p135).

Cette pluralité des définitions de la RSE et du DD dépend du processus de formation des représentations sociales, lui-même tributaire de « l'appartenance sociale » des acteurs, « avec les implications normatives, de connaissance, d'intérêts, de modèles de conduites et de pensée qui y sont liées » (Jodelet, 1989, p.37). « En médiatisant le rapport » des acteurs à l'objet social que sont la RSE et le DD — autrement dit, en leur servant d'intermédiaire cognitif — la représentation sociale « va organiser et réguler les interactions que cet objet

suscite » (Moliner, 1996, p. 27). Les représentations agiraient donc, soutient Doise (1990)²⁶, comme des « principes générateurs de prise de position », conditionnés par la position sociale des acteurs. Si les représentations de l'élite tendent à s'imposer davantage, ainsi que le suggèrent Champion et Gendron (2003), il devient dès lors intéressant de saisir comment la position de la PE conditionne ses propres représentations.

Nous sommes d'avis que les divergences de définitions de la RSE et du DD sont également révélatrices des conflits sociaux et environnementaux autour du rôle de l'entreprise dans la société, et croyons que ce rôle est perçu différemment d'un PE à l'autre. Les divergences de définitions seraient non seulement le reflet de leur taille, mais aussi de leur grande hétérogénéité (Jenkins, 2004; Torrès, 1997; Julien et Marchesnay, 1987). À l'instar d'autres acteurs sociaux, les petits entrepreneurs ne partagent pas tous forcément les objectifs de développement des GE, ni les conditions auxquelles ces dernières projettent leur croissance. Le potentiel régulateur de la PE ne peut, de ce fait, être compris en vertu d'une inférence systématique avec les multinationales. Nous proposons plutôt un point de vue qui prendrait la PE comme la norme de son propre développement théorique sur la RSE et le DD.

1.2.4 Les PE et les codes de conduite

Un bref regard du côté des codes de conduite et de leurs principes porteurs étale l'importance, selon nous, d'entamer une recherche sur les représentations des PE. L'Observatoire des PME européennes affirme que « si on prend en compte la taille des entreprises, la plupart des concepts clés et des outils relatifs à la RSE ont été développés par et dans le contexte de la grande entreprise (CCE, 2002, p. 16). Il n'est donc pas étonnant que certains codes de conduite soulèvent des interrogations, notamment quant à la manière dont ils mesurent la RSE des PE. Les instruments d'auto-évaluation RSE destinés aux PE comme le SME Key²⁷ (2005) et le *Good Company Guidelines*²⁸ (CBSR, 2002), ou le rapport-synthèse sur la RSE publié par l'Observatoire des PME européennes (CCE, 2002), présentent la RSE

²⁶ Cité dans Moliner, 1996, p. 27.

²⁷ Opérateur semi-privé formé de CSR Europe, la DG de l'Emploi de l'UE et de grandes entreprises.

²⁸ Opérateur privé, la *Canadian Business for Social Responsibility* est un regroupement d'entreprises établies au Canada.

comme une approche *triple bilan*²⁹, concept sur lequel se fonde aussi la GRI³⁰. Ce concept, qui rappelle le bilan comptable, suppose que « les performances financière, sociale et environnementale sont, ou peuvent être convergentes », ce qui demeure hypothétique (Lapointe et Gendron, 2005a, p.9). Les instruments et guides RSE (CBSR, 2002; SIGMA, 2003; SME Key, 2005; KPMG, 2008), tout comme les documents d'introduction à la RSE pour PME et le Livre vert publiés par la Commission européenne (CCE, 2004a et b; CCE, 2001, p.8), justifient le bien-fondé d'une conduite responsable par la hausse de rentabilité et l'avantage concurrentiel que celle-ci peut entraîner, ce qui n'est pas non plus démontré. Une abondante littérature sur la RSE tente d'en faire la preuve depuis 25 ans, mais « à ce jour, aucun consensus n'a pu être dégagé » (Capron et Quairel Lanoizelé, 2004, p.95). On propose aux PME, comme objectif premier de RSE, de communiquer leurs bonnes actions afin d'améliorer leur image (SMEKey, 2005; CCE, 2004a). Certes, la communication de même qu'une bonne réputation peuvent constituer un avantage concurrentiel. Mais en appuyant sur les avantages mesurables et l'aspect réputationnel, on ancre l'idée que des mesures accessoires sans véritables changements dans les comportements d'affaires peuvent rapporter gros, pour autant que la communication soit efficace. On suggère en outre de « commencer petit », et d'ajouter de nouvelles actions de RSE dès qu'il sera possible de constater les avantages concurrentiels générés par les premières actions (CCE, 2004a, p.5). Que doit-on attendre des PE et de la RSEE si une activité contribuant, dans les faits, à préserver l'environnement ne rapporte pas l'avantage concurrentiel escompté ? Doit-on l'abandonner ?

Selon certains auteurs, les codes de conduite et les principes de RSE et de DD, tels qu'ils sont compris et rapportés par la GE, ne sont généralement pas transposables à la PE (Grayson

²⁹ L'Observatoire des PME de la CCE fonde le triple bilan sur l'idée que, pour qu'une organisation soit durable, elle doit être financièrement solide et en conformité avec les attentes sociétales, et [doit] minimiser ses impacts environnementaux négatifs (CCE, 2002, p.7). Par ailleurs, le centre de recherche Novethic constate que l'approche *triple bottom line* domine parmi les instruments d'évaluation de la RSE, y compris ceux utilisables par la TPE et la PME (Novethic, 2003, p.30).

³⁰ Dans un débat qui dépasse le cadre de la présente recherche, Capron et Quairel-Lanoizelée (2004, p. 201-210) s'inquiètent de la logique plus politique que technique qu'affiche le GRI dans sa détermination à faire reconnaître internationalement son référentiel. La GRI, développée sur un modèle américain et financée par des fondations de ce pays, a une représentation majoritairement anglo-saxonne. Capron s'interroge sur l'orientation que prendra l'institutionnalisation de la RSE et du DD, du fait que les propositions normalisatrices de la GRI sont utilisées aujourd'hui par les grandes entreprises pour prévenir une régulation contraignante, et que la GRI se pose en interlocuteur incontournable des parties concernées (entreprises, États, ONG).

et Bhatt, 2004; Jenkins, 2004; Spence *et al*, 2003; Novethic, 2003). L'écart entre la réalité des PE et la formulation des principes de RSE et de DD dans les grilles du GRI³¹, par exemple, suggère plutôt que les représentations sociales de la RSE et du DD, telles qu'elles sont promues au sein des organismes internationaux (ONUDI, Global Compact, WBCSD, CCE) et d'un vaste courant de recherche, traduisent les hégémonies présentes dans la société. Ce courant critique remet d'ailleurs en question la valeur des rapports sociétaux et des codes de conduite de RSE volontaires, car ils se résument encore trop souvent à des déclarations de bonnes intentions (Haigh et Jones, 2006; Lapointe et Gendron, 2005a; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004; Allouche *et al*, 2004; Utting, 2000). Même lorsqu'ils sont obligatoires, comme les NRE³², aucune sanction n'est prévue en cas de non publication. « Les entreprises ont une grande latitude pour définir les indicateurs », expliquent Capron et Quairel-Lanoizelée (2004, p.211), et la définition de leur périmètre, souvent le même que pour leur rapport financier, intègre rarement les données sociales et environnementales de leurs filiales ou de leurs sous-traitants (*Ibidem*, p.212).

Les PE redoutent la charge administrative — insidieuse en termes d'heures non productives — que la reddition de compte pourrait représenter sur les plus petites d'entre elles, et craignent que le manque de ressources nécessaires pour honorer cette charge ne les écarte des appels d'offre (FCEI, 2005). Dans son *Mémoire sur le développement durable*, déposé en février 2005 dans le cadre de la consultation publique entourant le dépôt de la *Loi n°118 sur le développement durable du Québec*, la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) affirme que le « fardeau réglementaire est l'un des sujets qui préoccupent le plus les PME » (*Ibidem*, p.7). Elle en appelle du ministère de « porter une attention sur le fait que les systèmes de gestion environnementale des grandes entreprises ne peuvent pas être transposés dans les PME sans les adaptations nécessaires » (*Ibidem*).

³¹ « Pour les petites structures, les indicateurs du GRI ne semblent pas pertinents et de larges pans sont sans objet ou nécessitent une information difficile à trouver » (Caron et Gendron, 2007, p.12).

³² Voir note de bas de page 24.

1.2.5 Objectifs et questions de recherche

À la lumière de ce qui précède, les représentations de la RSE sur lesquelles sont fondées les initiatives actuelles d'institutionnalisation suivent les visées de la grande entreprise, particulièrement de l'entreprise mondialisée. Le premier objectif de recherche consiste donc à améliorer les connaissances sur les PE au sujet de leurs représentations de la RSE et du DD, en consignnant notamment des concepts « autochtones » (Pasquero, 2005). Cette recherche se veut ainsi une contribution au développement théorique de la RSE dans les PE.

Nous avons vu que les codes de conduite et le *reporting* sociétal ou reddition de compte sont en voie d'institutionnalisation, et que les représentations actuelles de la RSE sont profondément influencées par les origines étatsuniennes du concept, tout comme celles du DD qui s'inspirent des mesures anglo-saxonnes du GRI et du SMEKey. Le deuxième objectif de recherche consiste donc à découvrir si de tels codes de conduite — ou les principes qui les sous-tendent — sont connus des PE, ensuite, à évaluer si une forme d'institutionnalisation des principes de RSE et de DD est en cours.

Le troisième et dernier objectif découle des deux premiers puisqu'il consiste à découvrir *comment* l'institutionnalisation des principes, le cas échéant, est en voie de s'opérer ou *peut* s'opérer dans les PE. Cet objectif de recherche permettra, dans la mesure du possible, d'identifier les principaux médiateurs de la RSE et du DD dans les PE à l'étude. Afin d'atteindre les deuxième et troisième objectifs, la présente recherche entend découvrir, au-delà des représentations, les différentes pratiques que les dirigeants perçoivent comme relevant de leur responsabilité sociale ou du développement durable.

Les objectifs de recherche sont reformulés ci-dessous en cinq grandes questions :

1. Comment les dirigeants de PE se représentent-ils la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise (RSEE) ?
2. Comment les dirigeants de PE se représentent-ils le développement durable (DD) ?

3. Les représentations de DD et de RSEE se traduisent-elles en actions et, si oui, quelles sont les rapports de symétrie entre les représentations et les actions ?
4. Les principes de RSEE et de DD sont-ils en voie d'institutionnalisation dans les PE ?
5. Quelles sont les motivations des dirigeants à intégrer de telles représentations ou de telles pratiques ?

CHAPITRE II

ÉTAT DE LA QUESTION ET CADRE THÉORIQUE : THÉORIES, CONCEPTS ET DÉFINITIONS

La présente recherche comporte une approche de référence et un cadre opératoire — lequel consiste en l’inventaire des théories permettant d’interpréter les données recueillies. L’approche de référence se résume à décrire l’approche régulationniste, car c’est à travers cette lecture historique que seront introduits les autres concepts et théories. Le cadre opératoire constitue le corpus de connaissances théoriques et conceptuelles sur lesquelles nous appuierons notre réflexion à propos de la problématique à l’étude. D’abord, la théorie des représentations nous permet d’analyser et d’interpréter la diversité des représentations de la RSE et du DD qui émanent des récits des dirigeants. Ensuite sont déclinées les principales notions sur lesquelles s’appuient la majorité des approches de RSE et de DD. Ces notions sont essentielles à la présente recherche, car elles constituent autant de construits sociaux qui « circulent dans les discours, [...] et se cristallisent dans les conduites » (Jodelet, 1989, p.31-32), et en regard desquels, entre autres, seront analysées les représentations recueillies auprès des dirigeants afin de formuler les interprétations et les conclusions de recherche.

2.1 L’APPROCHE RÉGULATIONNISTE

Le chapitre sur la Problématique a situé le sujet d’étude — la petite entreprise (PE) — dans son contexte social, lui-même inscrit dans la trame historique des concepts de RSE et de DD. Cette mise en contexte, loin d’être fortuite, est le fruit d’une lecture régulationniste. L’approche de la régulation permet d’aborder la question de recherche d’un point de vue à la

fois sociologique et économique. Bien que cette approche soit l'oeuvre principalement d'économistes, certains sociologues comme Lévesque et Bélanger (1991), issus des écoles québécoises, ont tenté de la « sociologiser ». Ils fournissent d'abord une explication cohérente de l'évolution socioéconomique au cours des Trente glorieuses, de sa crise vers le milieu des années 1970 et des multiples mutations post fordiennes :

Dans les périodes de relative stabilité, il existe un bloc social hégémonique : les compromis sociaux fondamentaux sont cimentés par ce que Lipietz (1990) appelle un *paradigme sociétal*. Ces périodes sont donc celles où une vision du monde présuppose une certaine conception [partagée] du moral, du normal et du désirable » (Bélanger et Lévesque, 1991, p.32).

Pour les théoriciens de l'économie, la croissance correspond à la normalité, « alors que les crises font figure d'aberrations » (Gendron, 2001, p.67). Considérant ces analyses réductrices, « l'approche de la régulation avance plutôt l'idée que la période de croissance est elle-même une période exceptionnelle, qui porte en elle le germe de la crise qui lui succédera » (*Ibidem*). Les régulationnistes décrivent la fin du XX^e siècle et le début du XXI^e comme une crise qui se prolonge, marquée par une cascade de « mutations » qui dessinent en fait « les contours d'une grande transformation » (Polanyi, cité dans Lévesque, 2003, p.3).

« Les formes structurelles n'arrivent plus à réguler à la fois les nouvelles demandes sociales des acteurs qui étaient parties prenantes des anciens compromis et celles des nouveaux acteurs qui n'existaient pas ou qui n'étaient pas reconnus lorsque les anciens compromis ont été scellés. Dans ces périodes, les deux interprétations, celle portant sur les structures et l'autre sur les individus, ne sont plus convergentes : on redécouvre alors les acteurs. Autrement dit, la crise met en évidence la capacité des acteurs à diverger des formes structurelles et le fait que la reproduction de ces formes ne va pas de soi » (*Ibidem*).

Nous retenons de la proposition régulationniste de Bélanger et Lévesque (1991), de Lipietz (1987) et de Gendron (2001), le postulat de base suivant : nous assistons à une crise du modèle fordiste (modes de production et de consommation), qui se déploie en un modèle post fordiste encore non identifiée (Leborgne et Lipietz, 1992)³³ auquel correspond une transformation des rapports socio-économiques et du rapport société/environnement (Gendron, 2001, p.11; Lévesque, 2003, p.3; Lipietz, 1990). Nous arguons que les concepts de RSE et de DD

³³ Cité dans Gendron 2000, p.6

introduits dans le milieu des affaires et des sciences de la gestion afin de répondre aux enjeux néofordiens (Gendron, 2000, p.11), resurgissent dans cette période de transformation avec autant d'hétérogénéité que la forme post fordiste au sujet de laquelle ils sont censés produire une réflexion sur la recomposition des réalités sociales (*Ibidem*).

La « théorie³⁴ » de la régulation nous fournit les éléments théoriques, notamment la notion de formes institutionnelles³⁵, qui permettent de faire apparaître la RSE et le DD comme le produit social des multiples revendications des acteurs. Même si l'approche régulationniste s'est construite autour du rapport salarial, l'analyse qu'elle propose se superpose parfaitement à la dynamique actuelle d'institutionnalisation de ces deux concepts, justement parce que ces derniers encastrent l'économie dans le social.

Enfin, l'approche de la régulation ne se contente pas d'analyser les institutions dans leur rapport à l'économie, mais les considère comme le résultat de « compromis sociaux entre acteurs collectifs sous la gouverne de l'État, qui a le monopole de l'institutionnalisation »³⁶ (Lévesque, 2003, p.12). Ainsi que l'expliquent Bélanger et Lévesque (1991, p.34), les institutions ne représentent pas « un consensus mais un compromis qui, de ce fait, n'élimine jamais complètement le conflit ». Chaque remise en question des anciens compromis redonne une certaine prise aux acteurs sociaux sur les institutions du fait que celles-ci « cessent de représenter une réalité externe » et immuable (*Ibidem*, p. 12). C'est cette ouverture à une certaine prise sur les institutions qui rend la régulation pertinente comme toile de fond à la présente recherche. Elle permet d'expliquer les remises en question exprimées par les petits entrepreneurs en tant qu'acteurs collectifs, mais également en tant qu'acteurs individuels, et de situer les PE non pas sous la gouverne de la grande entreprise, comme il est souvent suggéré, mais sous celle de l'État, et d'explicitier le rapport entre acteur économique et acteur institutionnel.

³⁴ Selon Bélanger et Lévesque (1991, p.5) citant la position de Lipietz, « il est impropre de parler de théorie car cela signifierait que les approches ont enfin produit un résultat achevé pour l'essentiel, et il n'en est rien. »

³⁵ Les formes institutionnelles sont désignées ailleurs dans la littérature régulationniste comme « des formes structurelles, pour tenir compte du cadre « architectural » dans lequel elles sont présentées » (Petit, 1998, p.4).

³⁶ C'est effectivement la position de plusieurs théoriciens de la RSE en Europe et au Québec, mais il en va autrement aux États-Unis, où l'on soutient plutôt la thèse de l'institutionnalisation par l'entreprise ou le marché, ou par le couple État-Entreprise.

2.2 CADRE OPÉRATOIRE

Le second cadre théorique est dit opératoire parce qu'il sert à interpréter et analyser les résultats. Nous présentons d'abord la théorie des représentations. Suivent l'introduction des conceptions de la RSE, puis une revue des principales écoles de la RSE et, finalement, les concepts et théories fondatrices et fédératrices de la RSE, puis du DD.

2.2.1 Théorie des représentations

Nous avons établi dans la problématique que les contours du concept de RSE dépendaient des représentations qu'en avaient les gestionnaires, et qu'il existait des positions multiples, parfois antagonistes, dans les définitions du DD et de la RSE entre les différents groupes d'intérêt. La théorie des représentations sociales permet d'appréhender les écarts de conceptualisation entre acteurs sociaux et fournit un cadre d'interprétation et d'analyse pour le faire.

Voyons d'abord les fondements, tels qu'ils sont exposés par Jodelet, Moscovici et Moliner. Nous partageons le monde avec les autres, parfois dans la convergence, parfois dans le conflit. Nos représentations constituent des repères indispensables pour « nommer et définir, ensemble, les différents aspects de notre réalité », pour agir à leur égard, mais d'abord, pour les interpréter (Jodelet, 1989, p. 31). Le manque d'information, voire les positions équivoques, comme celles qui circulent au sujet de la RSE et du DD, « favorisent l'émergence de représentations » (*Ibidem*, p.34). Ces construits sociaux (RSE et DD) vont circuler dans nos réseaux familiaux et sociaux, ou « bondir d'un support médiatique à un autre », parfois à des fins politiques ou sociales (*Ibidem*). Jodelet rappelle que « la place, la position sociale » des individus « ou les fonctions qu'ils remplissent », déterminent non seulement la teneur de leurs représentations, mais aussi la façon dont ils organisent ou « re-construisent » l'information pour pouvoir agir sur elle (*Ibidem*, p.50). Les valeurs et les intérêts particuliers et collectifs, mais encore, la communication, insiste Moscovici (1989), investissent les termes DD et RSE de contenus différents. Où et comment se situent les propriétaires de PE par rapport aux référents et au vaste spectre de positions et d'intérêts

véhiculés au sujet de ces deux concepts ? C'est à cet endroit précis que s'inscrit la présente recherche.

Ensuite, la théorie des représentations renferme la démarche analytique et interprétative qui nous permet de traiter les données recueillies. Nous la résumons ici. Les représentations portent sur des objets qui apparaissent trop complexes pour que nous en saisissons la teneur et les implications, et cette difficulté va justifier la nécessité de mieux connaître notre environnement pour mieux le contrôler. Ce processus de reconnaissance ou d'interprétation de l'objet social — la RSE ou le DD dans notre cas — débutera donc par un processus de *catégorisation* (Moliner, 1996, p.15). La catégorisation effectuée par les dirigeants est à la base des classifications de représentations et d'actions présentées dans la présente recherche, et de leur interprétation. Le processus de catégorisation s'opérant dans un contexte social, il contribue à orienter les conduites à adopter par rapport à l'objet (Doise, 1989; Jodelet, 1989). Les représentations « sont des prises de position » soutient Doise (*Ibidem* p.228) et « participent donc à la régulation des interactions sociales » (Moliner, 1996, p. 16). En ce sens, l'étude des représentations permet de comprendre comment se situent les petits entrepreneurs au sein de ces rapports de régulation : qui sont leurs normateurs en ce qui regarde les concepts de RSE et de DD ? Qui sont les intermédiaires ou médiateurs du DD et de la RSE auprès des PE ? Une meilleure connaissance des médiateurs nous permettra de comprendre le processus d'institutionnalisation à l'œuvre.

La théorie des représentations nous offre ensuite une base théorique sur laquelle nous pouvons interpréter certaines divergences et convergences au sein de ce groupe, nous permettant de mieux saisir à quel groupe social s'identifient les petits entrepreneurs lorsqu'ils se représentent la RSE et le DD : à l'entreprise ou au citoyen ? Dans un contexte mondialisé d'institutionnalisation du concept, leurs représentations se rapprochent-elles des conceptions étatsuniennes ou européennes ? Trouve-t-on des convergences nationales, régionales ou culturelles ? Quelle est la part d'influence de l'État ou des GE ? Les dirigeants de PE sont-ils avant-gardiste ou attentiste devant l'arrivée de nouvelles notions ? En d'autres termes, une meilleure compréhension des rapports qu'entretiennent les personnes (les dirigeants) avec le réseau d'influence et les objets sociaux (RSE/DD), permettrait de saisir un peu mieux les

articulations (ou réarticulations) à l'œuvre dans l'institutionnalisation des concepts de RSE et de DD dans les PE au Québec, le cas échéant. « Il s'agit de comprendre non plus la tradition mais l'innovation, non plus une vie sociale déjà faite mais une vie sociale en train de se faire » (Moscovici, 1989, p.82).

2.2.2 RSE : État du concept et courant critique

À l'heure actuelle, le monde universitaire comme bien d'autres acteurs sociaux est divisé sur la définition du concept de RSE. Toutefois, la présente recherche reposant sur une lecture régulationniste, le choix épistémologique s'impose à nous de définir minimalement la RSE dans les termes de Gendron, comme « un compromis social entre les acteurs sociaux et l'entreprise au sujet de l'entreprise » (dans Belem *et al*, 2007, p. 49), car c'est bien des effets de l'entreprise dont il s'agit.

La RSE trouve certaines de ces racines dans les préceptes religieux et moralisateurs du XIX^e siècle, qui ont donné naissance au patronage et au paternalisme d'entreprise³⁷. La RSE contemporaine se définit toutefois comme un concept de gestion, mais, comme le suggère Pasquero (2005, p.132), contrairement aux autres disciplines de gestion, elle ne se contente pas d'expliquer le monde tel qu'il est ou d'essayer de le rendre plus efficace : elle rêve d'un monde meilleur. En outre, elle oblige « les différents acteurs sociaux à poser la question de l'efficacité de l'entreprise en termes politiques plus que techniques : pour qui, pour quoi et comment » l'entreprise doit-elle améliorer son efficacité et ses relations avec les acteurs sociaux (Turcotte, 2005, p.215). La pratique de la RSE devient ainsi à la fois un objet de controverse et, à travers les tensions, un projet de société. Considérant les multiples définitions parfois contradictoires qu'en fournissent les théoriciens, on constate que le concept offre un spectre définitionnel allant du normatif ou doctrinal (définir des comportements moraux ou responsables), au scientifique ou pratique (évaluer son efficacité dans l'action).

³⁷ J. Ballet, F. de Bry, *L'Entreprise et l'Éthique*, Paris . Le Seuil. 2001, cité dans Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004, p.112.

Au terme de l'*Atelier international sur la RSE* tenu à Montréal en octobre 2006, sous les auspices de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable de l'UQAM³⁸ (CRSDD), les experts ont conclu qu'il existait plusieurs représentations de la RSE, et que cette diversité était de nature à entraver le développement théorique et l'enseignement de la RSE (Belem *et al.*, 2007). Les divergences viendraient de la tentative d'universaliser un concept qui a surgi de contraintes communes (mondialisation, monopolisation, financiarisation de l'économie, retrait de l'État), mais dans des réalités socioéconomiques, politiques et culturelles différentes. Cela n'est pas sans rappeler l'immense flou ou « l'excès de sens » (Turcotte, 2005, p.215) autour de la notion de développement durable auquel la RSE est souvent associée, particulièrement en Europe.

Une revue de près de 200 articles sur la RSE, provenant des sept principales publications universitaires (4) et professionnelles (3) de gestion, conclut que le concept de RSE est demeuré en émergence (*state of continuing emergence*) entre 1992 et 2002, bien que le champ d'étude de la RSE³⁹ soit établi de longue date (Lockett *et al.*, 2006, p. 133)⁴⁰. L'inventaire de Lockett, largement dominé par des publications anglo-saxonnes, révèle que la proportion d'articles de nature théorique a augmenté au cours de la même période, avec une baisse correspondante de la recherche empirique. Cela indiquerait, selon les auteurs, que le développement de la RSE se poursuit en l'absence d'un paradigme ou d'une approche théorique dominante. Les études empiriques qu'ils recensent s'intéressent par ailleurs plus aux données quantitatives que qualitatives, tout particulièrement en ce qui a trait à la relation entre RSE et performance financière.

La dominance des publications anglo-saxonnes dans cet inventaire et l'intérêt marqué pour les avantages financiers de la RSE parmi les sujets traités, suggère que le concept est, « aux États-Unis plus qu'en Europe continentale par exemple, une expression explicite des

³⁸ Voir les cahiers de la CRSDD, collection recherche, n° 11-2007

³⁹ Le champ d'étude de la RSE correspond à la typologie de Gendron (2000) : *Business Ethics*, *Business and Society* et *Social Issue Management*.

⁴⁰ En font foi aux États-Unis les publications *Business and Society Review*, *Journal of Business Ethics*, *Business and Society*, *Business Ethics Quarterly*, mais également en Europe : *Etica degli Affari e delle Professione*, *Business Ethics: A European Review*, *Revue éthique des Affaires* (Lockett, 2006, p.119).

rapports entreprise/société bien encastés dans la société anglo-américaine » (*Ibidem*, p.123), où le concept de RSE a été développé et où il est enraciné. Aux États-Unis, la RSE est une question de gouvernance, résume Post (2006). Elle est d'abord une *théorie normative* qui propose « un idéal de relation entre l'entreprise et ses parties prenantes » (Belem et al, 2007, p.3). Elle est ensuite une *pratique* qui devrait idéalement s'inscrire dans les processus qui permettent à l'entreprise de « s'ajuster aux exigences sociales < légitimes > mais parfois opposées de leurs parties prenantes » à mesure qu'elles émergent (*Ibidem*, p.8). Enfin, la RSE se pose en *théorie morale* « en ce que la légitimité de l'institution dépend de sa rectitude morale en matière, notamment, de droits humains, de conditions de travail et d'environnement » (*Ibidem*). Dans la conception anglo-américaine, les concepts de parties prenantes, d'éthique et de légitimité de l'entreprise sont au cœur de la théorie de la RSE. Cette vision de la RSE tend vers ce que Wood nomme la *citoyenneté globale de l'entreprise*, un nouveau concept se voulant « plus robuste » que celui de la RSE, qui permettrait d'ancrer « des valeurs et des principes éthiques universels » dans les codes de conduites *volontaires* des entreprises, avec un « niveau raisonnable de variations locales qui n'entrent pas en conflit avec les principes » (Wood, 2006, p.21).

Dans les conceptions de Post et de Wood, d'où est expulsé le débat public, le conflit est perçu comme un dysfonctionnement⁴¹. L'entreprise est assimilée à un être moral qui doit rendre des comptes à des parties prenantes dont les intérêts seraient idéalement équilibrés par le principe de gouvernance, dans le but de réaliser des objectifs partagés par l'entreprise et ses parties prenantes (Post, 2006; Schmitt, 2006). Il y a, derrière cette conception de la RSE, une recherche d'universalité, tant dans la définition que dans la théorisation, qui peut s'expliquer par la primauté des États-Unis dans le processus de mondialisation économique.

Le moralisme et le pragmatisme à la base de l'argumentaire au sujet de la RSE aux États-Unis, passe non pas par l'État, mais par le comportement éthique de l'entreprise et de ses dirigeants. Cette relation est d'autant plus possible sinon souhaitable que les acteurs sociaux sont, historiquement, plus enclins qu'en Europe à faire confiance aux entreprises et à

⁴¹ Woods, Mitchell et Agle, entre autres, situent la réconciliation « d'intérêts divergents » loin de toute forme de conflit social (Wood, 1997, p.870-871), plaçant plutôt la RSE au confluent d'intérêts convergents et d'objectifs partagés par l'entreprise et ses parties prenantes (Wood, 2006).

souhaiter leur présence sur le terrain public (Epstein, 1972). Dans ce contexte, la protection des individus ne repose plus sur un principe de précaution, mais sur la capacité de ceux-ci à persuader, voire contraindre l'entreprise de prévenir les risques ou de réparer ses torts, soit en ayant recours aux tribunaux (action des parties prenantes), soit en bénéficiant de dons des sociétés philanthropiques détenues par les entreprises (action réparatrice de l'entreprise). Le caractère farouchement volontaire de la RSE se comprend dans un contexte nord-américain, où le libre marché et l'épanouissement individuel sont fortement encouragés.

En Europe, Mercier et Capron rappellent qu'il existait une RSE « implicite » en France depuis le XIX^e siècle, qui a émergé du courant paternaliste de la doctrine catholique d'entreprise (Mercier, 2006; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004), et qui rappelle les « affinités électives » de l'éthique protestante avec l'esprit du capitalisme (Salmon, 2005, p.207)⁴². Le contexte institutionnel français n'étant pas aussi propice à la RSE « explicite », celle-ci y est arrivée tardivement⁴³. Le concept contemporain de RSE a fait son entrée en Europe au tournant des années 2000, par suite, entre autres, de la publication du *Livre vert* de la Commission des Communautés européennes (CCE) sur la responsabilité sociale des entreprises et du dépôt de la *Loi sur les nouvelles régulations économiques* (NRE) (Pasquero, 2005; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004). En l'absence de visées convergentes chez les parties consultées en vue de formuler une réglementation, le *Livre vert* promeut essentiellement des mesures volontaires (Champion et Gendron, 2003)⁴⁴. La NRE oblige par contre les entreprises cotées en bourse et les entreprises polluantes de plusieurs pays d'Europe (Finlande, Pays-Bas, Suède, Danemark, Norvège et France) de déclarer leurs impacts économiques et sociaux. La loi « ne prévoit toutefois pas de sanction en cas de non

⁴² Anne Salmon souligne à juste titre que « l'éthique protestante n'a pas été produite pour soutenir le capitalisme. Les buts des réformateurs protestants étaient strictement religieux et c'est justement pour cette raison que l'éthique protestante, en entrant de manière fortuite en affinités électives avec l'esprit du capitalisme, a eu cette force » (Salmon, 2005, p.207).

⁴³ Selon Jean Pasquero, « la source de l'initiative européenne en matière de RSE découle plus d'une réflexion sur l'exclusion sociale et sur le rôle de l'entreprise pour la combattre par la création d'emplois, que d'une extension de la morale sociale dominante aux activités des entreprises » comme c'est le cas aux États-Unis. (Pasquero, 2005, p.94).

⁴⁴ Il ne faut pas s'étonner que, en dépit de la plus grande prégnance de l'État-Providence en Europe, la CCE ait favorisé des mesures volontaires. À l'issue du Sommet de Johannesburg de 2002, les multinationales européennes se sont estimées « investies d'une mission salvatrice mondiale » requérant un « leadership du secteur privé », qui tolère mal quelque limite au rôle et à la forme que doit prendre la RSE (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004, p. 111).

publication » et n'engendre pas « d'obligation de faire » qui imposerait, par exemple, de nouvelles normes sociales (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004, p. 211-212). En Europe, la RSE est comprise aussi comme « la contribution du milieu des affaires au développement durable » (CCE, 2001, p.9). Les guides européens de RSE à l'intention des PME tels que l'Agora 21 ou l'Agenda 21 de Genève, présentent la RSE comme l'application d'un concept de développement durable. Par ailleurs, dans son rapport international de 2005, KPMG note que le *reporting* sociétal est passé typiquement du rapport de RSEE à un rapport de développement durable (KPMG, 2005, p.4). En outre, la publication des données exigées par la Loi NRE, en France, cantonnée à l'origine dans « une logique de données quantitatives » sur l'environnement et la RSE, a migré vers une notion de développement durable avec « une livraison de sens associé à ces données » (D'Almeida, 2007). Relevant de la sphère du politique, la RSE implique plus souvent en Europe qu'en Amérique le principe de précaution et l'intérêt général plutôt que la prise en charge du bien commun par l'entreprise. La définition de l'intérêt général passe par l'État, à travers des débats publics menés aux côtés d'autres acteurs sociaux, plutôt qu'entre une entreprise privée et ses parties prenantes. Les chercheurs européens s'entendent néanmoins pour affirmer qu'il n'existe pas de liens clairs entre la RSE et la performance, et qu'il y a même, contrairement aux États-Unis, une grande réticence à attribuer une dimension éthique à l'économie (Mercier, cité dans Belem *et al*, 2007, p.19; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004, p.95).

Il en résulte donc des attentes différentes face à l'État et face aux entreprises de part et d'autre de l'Atlantique. Selon Griffin cependant (dans Belem *et al*, 2007, p.17), on assiste à un déploiement de l'approche anglo-américaine des parties prenantes en Europe, via la Grande-Bretagne, « en raison des industries qui y sont similaires », ce qui, pour Capron « fait émerger des interrogations sur l'objectif de développement durable qui a donné naissance à la RSE dans le contexte européen » (*Ibidem*, p.12).

Au Québec, la position théorique rejoint à plusieurs égards celle des théoriciens français. Elle ne remet pas tant en question les fondements de la RSE comme fonction de gestion que le manque de réflexion sur ses causes profondes, responsables d'une demande croissante d'éthique et de responsabilité dans la gestion des entreprises. L'approche est nettement

sociologique et tente de faire le lien entre la RSE et l'évolution du système capitaliste et le développement économique (Gendron, Lapointe, Pasquero, entre autres, cités dans Belem *et al*, 2007). Ces auteurs voient l'institutionnalisation de la RSE non pas à l'intérieur de l'entreprise, mais à l'intérieur de toute la société.

La faible convergence qui caractérise le débat théorique autour de la RSE soulève l'universalité des principes (Pasquero, 2006; Turcotte, 2006). Dans une économie caractérisée par les transferts d'activités de production vers l'étranger, le principe d'universalité, en présence d'autant de représentations de la RSE, relargue dans le débat la question des « valeurs » qui sous-tendent le concept de RSE : sont-elles aussi universelles que certains le prétendent ? « Les organisations de référence au sein de réseaux RSE sont toujours majoritairement américaines et européennes » note Turcotte (2006, p.23). Une recherche multidisciplinaire menée dans des pays en développement (PED) par Raufflet et Bird conclut que la RSE, « loin d'être transposable, se construit selon le contexte dans lequel l'entreprise agit, et dépend de la configuration de son environnement sociopolitique » (dans Belem *et al*, 2007, p.72). Mais comme le souligne Turcotte (2006), les particularismes conceptuels de la RSE ne sont pas que nationaux ou culturels. Les variations nationales sont en effet souvent nombreuses, particulièrement entre secteurs industriels. Sur le terrain, « la montée des nouveaux mouvements socio-économiques (NMSE), dont la particularité est d'utiliser le marché pour porter leurs revendications politiques en matière de RSE, contribue à plusieurs égards à la convergence entre les continents, alors que les espaces de négociation qui les caractérisent ouvrent la voie aux particularismes » (*Ibidem*, p.24). Certains chercheurs, dont Turcotte et Gendron, voient se dessiner un modèle hybride de RSE, « entre le développement de politiques universelles de RSE » et une mise en oeuvre qui respecte les « particularités institutionnelles et culturelles locales » (Turcotte, 2006, p.23).

Ce sont les rapports Nord-Sud (ou Est-Ouest, en Europe) qui mettent le plus souvent en exergue les contradictions entre théorie et pratique, et celles qui concernent les frontières mêmes du concept de RSE. La pratique actuelle⁴⁵ révèle que les entreprises proactives sont

⁴⁵ Tiré de l'analyse de 10 rapports de grandes entreprises industrielles françaises et étatsuniennes reconnues comme proactives en RSE et trois études de cas. Les entreprises étudiées sont : Total,

« défensives » et externalisent le risque vers leurs fournisseurs — généralement des PE ou des PME — qui se retrouvent placés dans une contradiction : une exigence de prix plus bas et de meilleurs délais de livraisons, en même temps qu'une demande d'améliorations sociales et environnementales contraignantes (Quairel-Lanoizelée, 2006). Ce recours à l'externalisation relève d'une régulation marchande, c'est-à-dire par les prix. Quairel-Lanoizelée (dans Belem *et al*, 2007, p.74) pose également l'hypothèse selon laquelle « les dispositifs de contrôle de la chaîne d'approvisionnement dépendraient de la représentation que se font les gestionnaires des frontières de la RSE ». Le contrôle par le marché — par les meilleurs prix — empêche systématiquement les « apprentissages durables » de la RSE en écartant certains fournisseurs, « en dépit de la signature de codes de conduite ». Le contrôle bureaucratique — par les codes de conduite et les audits — gère le risque lié aux pratiques du fournisseur, éloignant à nouveau ce dernier des apprentissages de la RSE. « Une troisième forme de contrôle informel, fondé sur la confiance — le partenariat et une relation à long terme — correspond au nouveau modèle de l'entreprise réseau » (*Ibidem*). Quairel-Lanoizelée note une tendance des entreprises à adopter les deux premières formes de contrôle, mettant au jour l'écart entre les représentations « messianiques »⁴⁶ des organisations publiques et privées qui diffusent « des valeurs » dans le monde en développement, et le contrôle défensif « effectif de la chaîne d'approvisionnement » (*Ibidem*).

Que peut-on attendre de l'institutionnalisation du concept ? Certains plaident pour un changement volontaire de comportement, d'autres pensent que la RSE ne pourra se traduire en pratiques « à moins [qu'elles] ne s'inscrivent dans une logique de compromis négocié entre acteurs et qu'un encadrement légal en matière de vérification et de divulgation » voit le jour (Lapointe, 2006, p.45). Cela impliquerait une définition universelle, non pas de la responsabilité des entreprises, mais des objectifs sociaux minimaux définis par les récipiendaires, en vertu desquels chaque entreprise doit définir les moyens à prendre pour

France Télécom, GDF, Axa, Véolia, Hewlett Packard, Unilever, Suez et Lafarge (Quairel-Lanoizelée, 2006).

⁴⁶ L'approche « messianique » est celle des grands organismes comme l'ONU (Pacte mondial) et l'OCDE. En France, le décret d'application de l'article 116 de la loi NRE s'inscrit également dans cette perspective. Chargés de promouvoir l'intérêt général sans avoir les moyens d'une régulation contraignante, ces organismes demandent aux grandes entreprises proactives d'assurer le contrôle des pratiques environnementales et sociales de leurs fournisseurs et sous-traitants (Quairel-Lanoizelée, dans Belem *et al*, 2007, p.73).

atteindre ces objectifs. Quant au compromis négocié, qui implique un certain partage des pouvoirs, il entre, pour le moment, en contradiction avec les visées générales des principaux dépositaires d'enjeux.

À défaut de faire consensus, le concept joue néanmoins un certain nombre de rôles. Il fournit un cadre incitatif, notamment par le jeu d'influence de certaines entreprises sur d'autres, au sein des divers secteurs d'activités, des réseaux professionnels, par mimétisme des plus petites entreprises par rapport aux plus grandes ou, comme nous venons de le voir, par des partenariats à long terme avec les fournisseurs. Ensuite, le discours sur la RSE en général et l'enseignement du concept en particulier, permettent de sensibiliser les entreprises actuelles et les futurs gestionnaires aux risques sociaux et environnementaux, ou mieux, « aux enjeux contemporains où se posent les dilemmes de la conciliation entre l'économie et le social » (Lapointe et Gendron, 2005b, p.9). Finalement, la théorie et les modèles d'application développés dans ce domaine ont produit « un système de gestion des aspects sociaux et environnementaux » à l'intention des organisations privées et publiques, et « une base pour un cadre juridique international » (Belem *et al*, 2007, p.68). En outre, « le concept a contribué à relativiser l'universalité du modèle de rationalité économique dans la décision d'entreprise » (Pasquero, 2005, p.128). Le concept légitime les revendications de la société civile, rassemble des acteurs sociaux autour de remises en question du système économique actuel et constitue, par les différentes formes qu'il prend, un contrepoids parmi d'autres au pouvoir hégémonique de l'entreprise mondialisée, monopoliste et financiarisée.

2.2.3 Théories et concepts fondateurs et fédérateurs de la RSE

Chaque approche ou courant de RSE consiste en un amalgame conceptuel et théorique. Cette section présente les théories et les concepts les plus proéminents. Ainsi, trois des piliers conceptuels sur lesquels reposent les grandes approches anglo-saxonnes de la RSE : la *morale* ou l'*éthique*, les *parties prenantes* et la *légitimité* (Davies, 1973, Preston et Post, 1975 et Wood, 1990 (cités dans Wood, 1991, p. 696); Carroll, 1979 et 1999; Post, Preston et Sachs, 2002; Sethi, 1975 (dans Gendron, 2000, p.13), Belem, 2007, p.86, Capron 2007, p.12) sont présentés

dans les articles suivants. Les notions issues des courants anglo-américains tiendront le haut du pavé, nomément parce que la forte expansion de l'entreprise étatsunienne mondialisée a entraîné une dissémination plus vaste des assises théoriques anglo-américaines dans l'institutionnalisation de la RSE (Belem, 2007, p.25-26 et 89; Pasquero, 2005, p.90). Il nous semble important de les définir, car l'un des objectifs de la recherche consiste à cerner les notions qui circulent dans les réseaux des PE d'ici.

2.2.3.1 Théorie des parties prenantes et concept de sensibilité de l'entreprise

La théorie des *parties prenantes* est traitée ici conjointement avec le concept de *sensibilité de l'entreprise*, car elle est une théorie d'application subjective et repose largement, dans la pratique, sur la sélection que font les entreprises parmi leurs parties prenantes potentielles, selon le risque que celles-ci représentent ou leur utilité (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004, p.99-101 et 145). Autrement dit, la théorie des parties prenantes est opérationnalisée par le principe de sensibilité de l'entreprise. La théorie, telle que développée par Freeman (1984), définit les parties prenantes comme « tout groupe ou individu susceptible d'affecter ou d'être affecté par l'atteinte des objectifs organisationnels »⁴⁷. En réponse à la question : « Envers qui sont responsables les entreprises ? », Freeman en propose un éventail assez vaste, comprenant les divers paliers de gouvernement, la concurrence, les consommateurs, les mouvements écologistes, les médias et d'autres, en plus des clients, fournisseurs, employés, actionnaires et propriétaires (Wood, 1991). Clarkson, pour sa part, « n'intègre que les groupes ou personnes qui, volontairement ou involontairement, supportent un risque », financier ou autre, « du fait de l'entreprise »⁴⁸.

Les théoriciens distinguent, dans des typologies plus ou moins restrictives⁴⁹, les parties prenantes *primaires*, liées à l'entreprise par un *contrat explicite* (actionnaires, institutions financières, employés, clients, fournisseurs), et les parties prenantes *secondaires*, qui ont un

⁴⁷ Cité dans Gendron 2000, p.7 et Capron et Quairel-Lanoizelée 2004, p. 98

⁴⁸ Ibidem

⁴⁹ Voir Mitchell, Agle et Wood, 1997, pour leur recensement des définitions de *parties prenantes* et les diverses typologies qu'ils en ont tirées.

contrat plutôt *implicite* ou moral avec l'entreprise (associations de riverains, collectivités organisées en groupes, ONG), et qui entrent dans « une vision élargie réinsérant l'entreprise dans la société » (Capron et Quairel Lanoizelée, 2004, p.98).

Les gestionnaires disposent de temps limité pour identifier leurs parties prenantes (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004). Celles-ci seront ségréguées, selon Mitchell, Agle et Wood (1997), en fonction : 1) du pouvoir qu'elles exercent sur la firme (leur pouvoir effectif ou le coût de transaction que leur non reconnaissance peut engendrer); 2) de leur légitimité; et 3) de l'urgence dans laquelle se trouve l'entreprise pour réagir aux pressions de ce groupe ou individu. Reprenant la thèse de la discrétion managériale de Wood (1991), ils concluent que, au final et en dépit de ces trois critères, ce sont les gestionnaires qui déterminent laquelle ou lesquelles de leurs parties prenantes recevront leur attention.

Omniprésent depuis sa diffusion par Freeman, le concept de partie prenante est devenu une artère vitale du développement et de la diffusion des différentes approches de RSE, à la fois pour les chercheurs et pour les gestionnaires (Capron et Quairel Lanoizelée, 2004, p. 97; Gendron, 2006, p.34; Mercier (p.19) et Belem et Champion (p.71) dans Belem *et al*, 2007; Mitchell *et al*, 1997, p.853). Plusieurs référentiels de RSE sont fondés sur la notion de parties prenantes, tels les principes du GRI (*Global Reporting Initiative*), AA1000 ou SD 210000 (Capron et Quairel Lanoizelée, 2004). Parce qu'elle est fondée largement sur la confiance envers l'entreprise, la théorie des parties prenantes pose comme précepte que, si des parties prenantes primaires perdent confiance en l'entreprise, celle-ci perdra sa légitimité, et celles-là refuseront à l'entreprise leur contrepartie des bénéfices réciproques. Ainsi, Wood (1991) suggère que les clients cesseront d'acheter, les actionnaires vendront leurs actions, les employés perdront leur loyauté et leur motivation au travail, le gouvernement mettra fin à son aide financière ou imposera des amendes ou des lois et, enfin, les écologistes poursuivront l'entreprise en justice. La prémisse impliquerait que toutes les parties prenantes sont sensibles aux mêmes « causes » de délégitimation d'une entreprise, qu'elles ont donc des attentes similaires, et qu'elles ont accès à la même information sur les visées ou les effets de l'entreprise. Pourtant, en dépit d'un bilan social et environnemental peu reluisant à l'étranger, des entreprises minières n'en sont pas moins admissibles à l'aide de l'État canadien et à la

confiance des investisseurs. Les forces vives de la société civile ne convergent donc pas automatiquement, et les parties prenantes, soutient la théorie, ont souvent des intérêts fort divergents. Quant aux parties prenantes « muettes » comme la faune et la flore, ou « absentes » comme les victimes potentielles et les générations futures, celles-ci ne figurent pas parmi les compartiments de la RSE fondée sur les parties prenantes (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004, p.100).

Le principe de *sensibilité sociale*⁵⁰ consiste — dans une optique gestionnaire — à anticiper et à comprendre les attentes et les revendications des parties prenantes afin de les prévenir, de les éviter, ou de faire de certaines parties prenantes dûment identifiées des alliées stratégiques. Sethi⁵¹ distingue trois niveaux de sensibilité sociale. Le premier correspond à une *obligation sociale*, déterminée par les forces du marché et le cadre légal. Le deuxième s'appuie sur la notion de *responsabilité sociale*, et s'applique à « répondre aux normes et attentes sociales avant que ces dernières ne prennent forme de lois ». Le troisième niveau de *sensibilité sociale* motive l'entreprise à « répondre aux demandes, mais [également] à s'interroger sur son rôle à long terme » (*Ibidem*, p.15). Ce niveau est qualifié d'anticipatoire et de préventif (Gendron, 2000; Wood 1991; Carroll, 1979). Les trois niveaux de sensibilité résument l'éventail de postures managériales qu'adoptent les entreprises et illustrent de quelle manière la RSE peut s'inscrire à la fois comme stratégie d'entreprise et comme prise de position éthique et sociale.

2.2.3.2 Concepts de Performance sociale de l'entreprise et de Politique sociale

Pour dépasser les contradictions entre les thèses touchant à la RSE et l'emprise du modèle financier de la performance, plusieurs chercheurs ont proposé des contre-modèles, dont les concepts intégrateurs de performance sociale (*corporate social performance*) et de

⁵⁰ Selon le cadre analytique en trois étapes de S.P.Sethi introduit en 1975 dans « Dimensions of corporate social responsibility » *California Management Review*, p. 58-64, tel que cité par Carroll (1999) et Gendron (2000). Le terme original anglais est : *social responsiveness*.

⁵¹ Dans Gendron 2000, p. 12-13.

processus de politique sociale (*corporate social policy*) (Pasquero, 2005; Gendron, 2000 et Carroll, 1997).

Le Processus de politique sociale est un amalgame conceptuel proposée par Epstein (1989), visant à institutionnaliser les principes clés de l'*éthique des affaires*, de la *responsabilité sociale* et de la *sensibilité sociale* de l'entreprise dans les processus de l'organisation. L'opérationnalisation de ces principes avait pour but d'aider les dirigeants à discerner, sur la base d'une réflexion morale, les enjeux sociaux (interne ou externes) auxquels ils devaient réagir, et à mesurer l'opportunité et les conséquences des actions à prendre, en fonction des attentes des parties prenantes concernées (Epstein, 1989, p.586-587).

Dans un dessein similaire, Wood a construit un modèle de la Performance sociale de l'entreprise que nous résumons comme il suit. Au niveau institutionnel, autrement dit de l'entreprise comme institution sociale privée, « c'est la légitimité qui incite l'entreprise à atteindre une meilleure performance sociale »; au niveau organisationnel, « c'est en vertu du principe de responsabilité publique que l'entreprise est responsable de résoudre les problèmes sociaux qu'elle engendre »⁵²; au niveau individuel, Wood introduit le concept de discrétion managériale qui permet aux gestionnaires d'user de leur pouvoir discrétionnaire pour faire valoir leur sens moral, puisque les dirigeants « sont des acteurs moraux » (Wood, 1991, p. 698). Selon Gendron (2000, p. 16), « cette idée d'une latitude du dirigeant est en flagrante contradiction avec la conception bureaucratique de la firme ». Néanmoins, la notion de performance sociale se pose de plus en plus comme une approche théorique capable de dépasser la RSE, de sorte que la *notion a débouché* sur des modèles dont celui de Wood (1991) auquel plusieurs se réfèrent toujours.

La portée du concept est grande en sciences de la gestion, soutenue par l'exigence croissante de données objectives et comparables de DD et de RSE entre les entreprises (Pasquero, 2005). Le concept a produit l'approche par *triple bilan* (bilans économique, social et environnemental) et des aides à la gestion tel le *Sustainability balanced scoreboard*

⁵²Preston & Post, 1975 et Wood, 1991, p. 697, cités dans Gendron, 2000, p.15-16.

(SBS)⁵³, calqué sur le *Balanced scorecard* (BSC) — ou tableau de bord équilibré (Choffel et Meyssonier, 2006) — conceptualisé et opérationnalisé par Kaplan et Norton (1992). Ceux-ci ont introduit des dimensions non financières dans les systèmes de contrôle de gestion, alors que les stratégies d'entreprises et les mesures de performance étaient axées sur les données financières et sur le court terme (Choffel et Meyssonier, 2006; Figge *et al.*, 2002). Des quatre dimensions du BSC : résultats financiers (actionnaires), satisfaction des clients (marchés), processus internes, innovation et apprentissage organisationnel (employés et savoirs) (Germain et Gates, 2007, p.43; Choffel et Meyssonier, 2006, p.2), c'est la dimension financière qui constitue l'aboutissement de la chaîne causale reliant les trois autres dimensions (Figge *et al.*, 2002). Le SBS, quant à lui, ajoute au tableau de bord une dimension RSE ou DD, tantôt intégrée dans l'axe des processus internes (Brignall, 2002; Hockerts, 2001, cité dans Germain et Gates, 2007, p.43), tantôt ajoutée en tant que cinquième dimension « DD » ou « RSE » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004, p.135; Germain et Gates, 2007, p.44). L'approche triple bilan présume que les trois piliers du DD sont complémentaires et, de ce fait, qu'ils s'intègrent dans les lignages de causes (stratégies) à effets (performances) menant vers la performance financière de l'entreprise (Figge *et al.*, 2002, p.273-274). Dans la pratique, de profondes asymétries de pouvoir et divergences d'intérêts existent entre les parties prenantes représentées dans chaque dimension, et les indicateurs environnementaux et sociaux sont souvent découplés des indicateurs financiers (Brignall, 2002, p.86; Boulanger, 2004, p.18). Les indicateurs de performance RSE, lorsqu'ils sont présents, sont peu arrimés aux objectifs stratégiques de l'entreprise (Germain et Gates, 2007, p.47). Ces outils supposent d'ailleurs que « les indicateurs de mesure de performance extra financière » font déjà partie des instruments de gestion des entreprises, ce qui ne s'avère pas nécessairement (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004, p.135). Les principales motivations pour adopter le triple bilan sont aussi flexibles que les indicateurs qui les composent. Alors que le risque d'un problème d'image ou de réputation sur la performance financière soit régulièrement cité, particulièrement dans les entreprises mondialisées (*Ibidem*, p.137), la crise énergétique et l'attrait des crédits de

⁵³ Les grands cabinets de vérification comptable tels KPMG, PriceWaterhouseCooper et Deloitte et Touche, de même que plusieurs entreprises, organisations et sociétés d'État utilisent des *scorecards* ou *dashboards* pour produire des rapports de type « triple bilan » (www.cleanerproduction.com). Des consortiums européens tels que COSORE (www.cosore.com), le projet Sigma (www.projectsigma.co.uk) et étatsuniens comme le Balanced Scoreboard Institute (www.balancedscorecard.org) en font la promotion.

carbone motivent de plus en plus d'entreprises à améliorer leur efficacité énergétique et à réduire leurs émissions de GES⁵⁴ grâce aux TI, ce qu'elles sont invitées à inscrire au bilan de leur performance environnementale (KPMG, 2008).

De nombreuses organisations comme la CCE, l'ISO, l'OCDE ou l'ONU proposent aujourd'hui des systèmes d'évaluation sociétale. Ces systèmes appelés *normes* sont désignés par des acronymes (AA1000, SA8000, GRI, ISO14000, EMAS2, ECS200) (Pasquero, 2005). Les demandes d'information sur les conséquences environnementales des activités industrielles ont aussi engendré la formation de groupements industriels — la CERES⁵⁵ aux États-Unis et le CEFIC⁵⁶ en Europe (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004). Il existe différents niveaux de mise en œuvre du triple bilan, qui vont du rapport minimal, dans lequel le bilan social (constitué essentiellement de fondations, mécénats et commandites) est séparé de l'activité économique. Ce niveau « n'a aucun impact sur les décisions stratégiques de la société ou du groupe, mais il est très courant dans les pays anglo-saxons où le bien public est assuré par l'entreprise » (*Ibidem*, p.126-127). Ensuite, l'intégration faible se réalise « en interne sous la forme d'investissements responsables (papier recyclé, dispositifs filtrant les rejets) et peut servir à améliorer l'image » (*Ibidem*). Enfin, l'intégration profonde de la RSE dans la stratégie globale de l'entreprise se situe « en amont des décisions » : elle est à même d'entraîner de véritables modifications des modes de production, comme l'éco-conception et l'écologie industrielle, qui reposent sur l'analyse du cycle de vie. Il ne s'agit donc plus d'une déclaration mais d'une « méthodologie » (*Ibidem*, p 129-130).

⁵⁴ L'Administration américaine offre des crédits d'impôt à hauteur de 30 % aux entreprises qui contribuent à développer le secteur énergétique (solaire, éolien, etc.). Les candidats aux élections présidentielles de novembre 2008 ont par ailleurs endossé publiquement un principe du protocole de Kyoto, soit le plafonnement des émissions de GES assorti d'une bourse du carbone (*cap-and-trade*), (www.accountability-central.com).

⁵⁵ Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES)

⁵⁶ Conseil européen des fédérations des industries chimiques (CEFIC)

2.2.3.3 Citoyenneté d'entreprise

Le concept de citoyenneté d'entreprise (*corporate citizenship*) découle de la notion de *corporate citizen*, selon le sens avancé par Joseph W. McGuire (1963), dans son livre *Business and Society* : « *business must act "justly," as a proper citizen should* » (p. 144)⁵⁷. Un recensement de l'occurrence du terme, en lien avec la RSE, effectué dans les rapports annuels au milieu des années 1970 par Bowman et Haire (1975) aux États-Unis, place « *corporate citizenship* » parmi les sept termes les plus utilisés par les dirigeants d'entreprise (Carroll, 1999). Chez les entreprises championnes⁵⁸, le concept recouvre alors les domaines de la philanthropie, du consommateurisme⁵⁹, de l'action positive⁶⁰, de l'environnement⁶¹ et du développement de la collectivité (HBS, 1976).

Puisant au concept fondateur de la RSE, le concept de citoyenneté d'entreprise a migré parmi les thèmes les plus abordés dans les milieux universitaires durant les années 1990, pour resurgir avec un intérêt renouvelé au tournant des années 2000 (Carroll, 1999; Champion et Gendron, 2005a). Epstein (1989, p.588) a reproché au concept de ne pas engager l'entreprise dans une réflexion morale, contrairement au concept d'éthique, puisque son principal critère consiste à déterminer si les comportements de l'entreprise sont « perçus » comme étant de nature à procurer une « valeur ajoutée » au bien-être de l'une ou l'autre de ses parties prenantes externes. Sans réflexion morale, rien ne permet de discerner un bon d'un mauvais comportement, une opinion que partagent Wood, Logsdon et Lewellyn. Elles proposent donc un modèle réinterprété, celui de la *citoyenneté mondiale de l'entreprise* (*Global business citizenship*) ou GBC, qu'elles destinent à devenir une théorie descriptive de la RSE, capable de fournir aux gestionnaires les approches à adopter dans le pays d'origine comme à l'étranger, et les conditions dans lesquelles mettre ces approches en oeuvre. (Wood, 2006).

⁵⁷ Cité dans Carroll, 1999, p. 272.

⁵⁸ *Dayton Hudson Corporation* (aujourd'hui *Target*), par exemple, consacre 5 % de son revenu imposable à la philanthropie depuis 1946, ce qui représente, au regard de l'impôt fédéral aux É.-U., le maximum déductible à titre de dépenses.

⁵⁹ Action collective au moyen d'associations ou de groupes de consommateurs en vue de promouvoir et de défendre les intérêts des consommateurs (OQLF, 2002).

⁶⁰ Programme destiné à améliorer l'accès à l'emploi de groupes sous représentés, en leur accordant temporairement certains avantages préférentiels (OQLF, 2004).

⁶¹ Particulièrement les économies d'énergie, les 3R et les impacts environnementaux.

Wood et Logsdon proposent de repositionner le concept à partir du respect des droits humains universels. Les gestionnaires pourraient ainsi intégrer le concept à leur stratégie mondiale en institutionnalisant des normes universelles, fondées sur des valeurs et des principes éthiques universels, « avec un niveau de variations locales qui n'entre pas en conflit avec ces principes » (Wood, 2006). La GBC offrirait un « cadre logique » pour aborder les problèmes de RSE qui laisse aux gestionnaires la liberté de faire valoir volontairement leurs valeurs morales sans les empêcher d'honorer leurs obligations commerciales. À terme, les gestionnaires auront adopté un comportement qui tend vers la citoyenneté mondiale et qui les habilite « à agir selon leurs meilleures intentions et à travailler à l'avancement des rêves les plus nobles de l'humanité » (Wood, 2006, p.22).

Certains voient dans cette approche « une contribution au mouvement d'autonomisation de l'entreprise privée transnationale, et à l'effritement des frontières entre les sphères publiques et privées » (Champion et Gendron, 2005a, p.93). D'abord, au-delà de l'universalisation du concept et des valeurs, qui peut poser problème, la GBC, comme la citoyenneté d'entreprise, définit l'entreprise en tant que citoyen. Cela implique que, si elle a des obligations, l'entreprise a également des droits, « ce qui ne transparait pas dans le concept de RSE » (Marsden, 2000)⁶². Ensuite, « la RSE privilégie la concertation » (*Ibidem*) et la recherche de compromis (Lapointe, 2006), alors que c'est par voie de partenariats avec les différents acteurs sociaux que la GBC compte promouvoir les droits humains, particulièrement dans les pays où l'État de droit est faible. « Ce changement sémantique n'est pas anodin, expliquent Gendron et Champion, puisque la concertation implique justement des intérêts divergents alors que le partenariat suppose au contraire que les oppositions entre les partenaires n'existent pas » (2005a, p.95). La théorie tient par ailleurs pour acquis que l'entreprise citoyenne est fondamentalement responsable. En outre, en définissant une entreprise comme un citoyen, « on tend à faire disparaître les asymétries de pouvoir qui existent entre une entreprise privée [transnationale] et un simple citoyen » (*Ibidem*, p.96)⁶³. À

⁶² *Ibidem*, p.95

⁶³ Champion et Gendron rappellent que l'entreprise privée est une structure institutionnelle au sein de laquelle sont hiérarchisés les individus et sont dictés les comportements organisationnels. Il est donc problématique de percevoir cette dernière comme étant une entité, un sujet et même une personne

l'échelle mondiale, la GBC pourrait alimenter une stratégie de légitimation institutionnelle qui accorderait de fait à une « institution sociale privée »⁶⁴, qui poursuit des fins privées, un rôle de prise en charge du développement économique mais aussi social d'un pays, et d'en fixer les normes.

2.2.3.4 Notion de légitimité

Les chercheurs s'entendent pour associer le débat autour de la légitimité de l'entreprise à l'émergence du système oligopolistique comme modèle dominant de l'activité économique aux États-Unis (Epstein, 1972; Wood, 1991; Carroll, 1979; Gendron, 2000; Capron, 2004, Pasquero, 2005). Le concept qui intéresse particulièrement la RSE est la légitimité externe⁶⁵ de la très grande entreprise, car elle exerce une ascendance inédite sur presque toutes les autres institutions, et qu'elle remet en question l'exercice même de la démocratie. Selon Epstein (1972, p.1703), l'ascendance grandissante des très grandes entreprises aux États-Unis a obligé la société à réévaluer la légitimité du pouvoir que celles-ci exercent, autrement dit, à s'assurer que le pouvoir que la société leur consent est légitime et conforme aux attentes sociétales. Cette reconnaissance est fort variable et dépend grandement de la conception de l'État qu'une société approuve. « Dans une société pluraliste, où chacun est justifié de faire valoir ses intérêts privés auprès d'un gouvernement arbitral, les stratégies politiques corporatives trouvent toute leur légitimité » (Gendron, 2000, p. 48). En Europe, où « l'État est mandaté pour mettre en oeuvre un projet de société » (*Ibidem*), cette légitimité n'est pas acquise. Mais de plus en plus, selon D'Almeida, les modèles de gestion proposés par les grandes écoles tant étatsuniennes qu'européennes, notamment les alliances État-Entreprise, entraînent presque partout « un certain marketing social sophistiqué en quête de légitimité, dominé par la thématique du bien commun » (D'Almeida, 2004. p. 11) :

morale, car cela occulte le fait que l'entreprise est d'abord et avant tout un ensemble hiérarchisé de personnes.

⁶⁴ Selon le concept de Touraine dans : TOURAINE, Alain. 1969. *La société postindustrielle. Naissance d'une société*, Paris : Denoël, cité dans Champion et Gendron, 2005a, p.100.

⁶⁵ La *légitimité interne* renvoie au gouvernement d'entreprise, par exemple : critères de sélection, composition, pouvoirs, rémunération et transparence des comités de direction; droits et pouvoirs au sein de l'actionnariat, ainsi de suite.

Toutes les entreprises publiques et privées reprennent ce credo et se présentent comme productrices non seulement de produits ou de services mais aussi de bien public et de lien social. La similitude des discours tenus par les acteurs publics et privés est troublante, révélatrice des changements survenus dans la quête de légitimité propre aux entreprises privées. Cette similitude des discours fait évoluer le mode de légitimation de l'activité économique en la déplaçant d'un principe de succès et d'efficacité vers un principe d'universalité. » (D'Almeida, 2004, p. 12).

« Le processus de légitimation auquel les grandes entreprises se livrent est un intense travail sur les représentations de ce qu'est l'entreprise dans la société, et conséquemment ce que sont les autres acteurs, plus ou moins mis à distance par la notion de *partie prenante* » (Bodet et Lamarche, 2007, p. 5). En produisant à travers son propre discours des règles de légitimité, l'entreprise mondialisée impose une posture de légitimité ou de non légitimité aux autres parties prenantes. Si l'entreprise est légitimée du fait qu'elle crée des emplois, les autres acteurs sociaux sont-ils légitimés de remettre en cause les conditions auxquelles elle les crée ? La reconnaissance variable de la légitimité des entreprises selon les cultures et les États, de même que les efforts déployés par les GE pour universaliser les représentations de la légitimité, font que cette notion relativise actuellement la validité même du concept de RSE.

2.2.4 L'approche néoclassique et les grandes écoles théoriques de la RSE

Nous avons vu que, vers le milieu des années 1980, les concepts de partie prenante, de performance sociale de l'entreprise, d'éthique et de responsabilité sociale étaient en place, de sorte que les débats théoriques se sont stabilisés, dans le monde anglo-saxon, autour de trois grandes écoles⁶⁶ : la *Business Ethics*, la *Business & Society*, et la *Social Issue Management*. Nous en présentons les grandes lignes, précédées de l'approche néoclassique, car c'est entre deux conceptions en apparence opposées que s'inscrit la réflexion contemporaine sur la RSE.

⁶⁶ Selon la typologie de Gendron (2000)

2.2.4.1 Approche néoclassique

Pour les économistes et adhérents à l'école de Chicago, c'est le marché qui assure la meilleure allocation des ressources, et ce n'est que lorsque celui-ci est inefficace à le faire que l'État doit en corriger les conséquences (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004, p.94). Pour inscrire des objectifs environnementaux ou sociaux dans une telle logique, il faudrait donc démontrer qu'une bonne performance sociale entraîne une bonne performance financière. Une abondante littérature sur la RSE tente de faire la preuve d'une corrélation entre les performances sociales et financières depuis 25 ans, mais à ce jour, aucun consensus n'a pu être établi. Les discours sur la RSE inspirés de l'approche néoclassique invoquent une perspective à long terme afin de justifier la non dérogation à l'objectif premier que constitue la création de la valeur financière : « l'engagement dans la RSE est alors présenté comme une condition incontournable » pour atteindre une rentabilité durable. « Ainsi, le postulat peut demeurer, même si la démonstration scientifique fait défaut » (*Ibidem*, p. 95).

L'examen des théories et concepts de RSE dans le présent chapitre indique que ceux-ci s'accommodent presque tous de l'approche néoclassique qu'ils s'emploient à décrier, en ne remettant en question ni la finalité de l'entreprise au sein de la société, ni le système économique. Une abondante littérature conceptuelle et empirique cherche effectivement à démontrer la valeur et le bien-fondé de l'approche volontaire et « évacue la nécessité d'une intervention de l'État dans les affaires de l'entreprise, à l'instar de ce que prônent les néoclassiques » (Gendron, 2000, p.52). Dans les faits, l'opposition au concept de RSE est aujourd'hui mal perçue, et l'approche néoclassique pure a cédé le pas aux approches dites utilitaires, telles que la *Social Issue Management*, ou à des concepts comme la Performance sociétale de l'entreprise.

2.2.4.2 L'école de la *Business Ethics*

Selon l'école de la *Business Ethics*, l'entreprise a une responsabilité morale dans la mesure où elle produit des effets qui peuvent être moralement réprimandables. Les

principaux tenants de cette école, Goodpaster et Matthews, De George et Buchholz⁶⁷, rejettent la notion de *main invisible* prônée par Friedman et les théoriciens de l'économie néoclassique, qui soutient que le libre marché régule la moralité des entreprises et des échanges marchands. Ils rejettent également la notion de *main du gouvernement*, avancée par Galbraith (1979), selon laquelle c'est l'État qui impose la moralité à l'entreprise, puisque l'entreprise n'est pas dotée de jugement moral à titre d'acteur dans la société (Gendron, 2000, p.26). Ainsi, pour Goodpaster et Matthews, « la responsabilité morale individuelle est un processus de pensée rationnel et altruiste (notion de respect) » (Champion *et al*, 2002, p.4). Ils transposent ensuite le processus de l'individu à l'entreprise, « en arguant que les stratégies, décisions et actions d'une entreprise — celle-ci étant vue comme une entité distincte des individus qui la composent — sont en fait le reflet de ce processus de pensée rationnel et altruiste, de la notion de respect » (*Ibidem*). Comme compromis entre le laisser-faire et d'éventuelles règles de conduite édictées par la loi, Goodpaster et Matthews (1983) proposent le principe de *projection morale*⁶⁸ (Gendron, 2000). Ce principe permet d'attribuer aux entreprises une conscience morale par analogie à la conscience morale d'un individu, même si un acte responsable ne peut être posé que par une personne, non une chose (*Ibidem*, p.30). Ils développent néanmoins l'idée d'une *main de la direction* pour appliquer, à l'intérieur de l'entreprise, les règles morales qui s'appliquent aux individus, puisqu'on ne peut compter sur la main invisible du marché, qui n'a pas les intérêts de la collectivité comme objectif, ni sur la main du gouvernement⁶⁹ qui se retire de plusieurs champs d'intervention (*Ibidem*).

Le courant moraliste soulève une première question: l'entreprise est-elle une personne morale ? En niant à l'entreprise le statut de personne morale, la société se prive du pouvoir de juger ses actions et est contrainte de poursuivre d'éventuels boucs émissaires pour des

⁶⁷ Dans Gendron, 2000, p.26

⁶⁸ Selon Goodpaster et Matthews (1983), le concept de conscience de l'entreprise se manifeste par l'intégration du *respect* et de la *responsabilité*, les deux éléments constitutifs de la responsabilité morale. (Gendron, 2000, p 28).

⁶⁹ Historiquement aux États-Unis, la main du gouvernement a toujours été un concept suspect, comme le résume Epstein : « Because of our American suspicion of governmental power and the limited financial resources of public bodies that resulted in part from this suspicion, we delegated functions of broad public interest to private franchise holders in order to get jobs done » (Epstein, 1970, p.1706). Cette attitude diffère sensiblement au Québec et en Europe où l'État est généralement mal vu de se retirer des champs d'intervention publique.

manquements systémiques de l'entreprise (Hoffman, 1986, p. 234). En lui reconnaissant ce statut, la société doit se résoudre à cautionner aussi le bien-fondé des missions éthiques d'entreprise qui se consacrent au bien commun. La présence de critères éthiques peut être un phénomène positif, mais l'éthique resurgie peut être « inquiétante », car « il est toujours difficile d'être en désaccord avec celui qui brandit l'argument moral (D'Almeida, 2004, p.12). D'Almeida résume la méfiance croissante vis-à-vis de l'éthique d'entreprise, particulièrement en Europe :

La moralité oblige à l'accord, à la reconnaissance même hypocrite d'une respectabilité affichée. Il y a dans le discours éthique à prétention universelle une violence que Nietzsche (1973) a bien mise en évidence, violence qui est faite de prétention, de suffisance, d'arrogance qui empêchent a priori tout dialogue, qui préviennent toute contestation. Il oblige à la connivence et force l'accord, il est un discours contraignant qui enrôle subtilement ses destinataires » (*Ibidem*).

La *Business Ethics* identifie néanmoins des niveaux de justification morale où l'entreprise peut-être tenue responsable. Nous en retenons trois : 1) les justifications morales du système économique et la fonction de l'entreprise privée dans la société; 2) les activités des entreprises et des grands groupes industriels dans les limites du système; 3) les comportements internes (employés) et externes (interactions sociales) des individus dans le cadre de leurs activités courantes de travail (Gendron, 2000; Epstein, 1989). Le premier niveau d'analyse est beaucoup moins abordé que les deux autres. Les « auteurs se contentent souvent de souligner que l'entreprise « devrait » agir en accord avec les principes moraux, de proposer des moyens de développer la moralité de l'entreprise, mais ne s'attardent pas à définir sa fonction dans le système économique » (Gendron, 2000, p.31). Le deuxième niveau traite l'entreprise ou les groupes d'entreprises comme des personnes morales devant avoir une conscience comme on l'exige de tout individu (forme anthropomorphique de l'entreprise) (Champion *et al*, 2002). En cherchant à circonscrire la moralité de l'entreprise aux limites organisationnelles de l'entreprise, le courant moraliste s'embourbe, tel que nous venons de le voir, dans la question de la personnalité de l'entreprise. Les deuxième et troisième niveaux d'analyse soulèvent une seconde question : L'entreprise peut-elle poser des actes ? Ceux-ci relèvent-ils de « l'intention » de l'entreprise ou de l'intention d'individus ? Il est clair pour la plupart des auteurs que les actions de l'entreprise ne peuvent généralement pas être « imputés

aux individus qui la composent ni mutualisées entre eux » (Hoffman, 1986, p.234). D'une part, « l'entreprise est une collectivité qui est plus que la somme des individus et, d'autre part, l'entreprise a des buts, des objectifs et un processus décisionnel propres qui sont distincts de ceux des individus qui y travaillent, même si ces derniers peuvent y adhérer ou y participer » (Gendron, 2000, p.27). Ces deux niveaux d'analyse sont abondamment abordés dans les études empiriques destinées à établir un lien entre les comportements de l'entreprise et les valeurs des dirigeants (Stem, 2000; Hemingway, 2005; Fryxell et Lo, 2003; Spence *et al*, 2000 et 2003). Les questions que soulève ce courant — le statut de l'entreprise, l'existence de l'acte corporatif ou encore le principe de main de la direction — font de la *Business Ethics* une approche limitée pour analyser des structures complexes et hiérarchisées. Les questions qu'elle pose s'appliquent par contre bien à la PE, car au-delà de sa forme juridique⁷⁰, la grande proximité entre le sujet doté de conscience et le milieu que celui-ci affecte par ses actes corporatifs force à reconnaître que les intentions des PE en tant qu'organisations se fondent à celles du propriétaire dirigeant qui les incarne. Pourtant, les codes de conduite qui s'en inspirent occultent pour la plupart la réalité des PE. Finalement, son analyse ne dépassant pas les limites de l'organisation, l'approche éthique fait souvent porter sur la PE des responsabilités qui ne relèvent pas à l'origine de ses manquements moraux, particulièrement les PE fortement intégrées à des chaînes d'approvisionnement. Malgré ses lacunes, cette approche a généré un important mouvement autour de l'éthique des affaires dont les chartes éthiques et les fonds éthiques.

2.2.4.3 L'école de la *Business and Society*

Le courant de la *Business and Society* ne repose plus sur l'application de principes moraux, « mais sur la relation de réciprocité existant entre la firme et la société » (Gendron, 2000, p.31). L'approche dite contractuelle est construite sur deux prémisses : 1) l'entreprise (y compris le système économique dans lequel elle s'inscrit) et la société ne forment pas des

⁷⁰ Au Québec, une *entreprise individuelle*, par exemple, est composée d'une seule personne qui la dirige et qui se fait aider d'employés. Elle n'a pas d'existence juridique propre comme une société par actions; elle n'est donc pas une personne morale distincte du propriétaire de l'entreprise, mais se confond avec lui (Québec, 1990).

systèmes parallèles ou des sous-systèmes, comme le soutiennent les thèses néoclassiques, mais sont entrelacées (*interwoven*) (Wood, 1991); et 2) l'entreprise est une institution créée par la société envers laquelle elle est redevable en vertu d'un *contrat social* (*Ibidem*). Dans le modèle de Preston et Post⁷¹, la société et l'entreprise s'interconnectent, mais aucune ne contrôle ou n'est totalement contrôlée par l'autre⁷². Leur modèle reconnaît des convergences et des divergences d'idéaux à atteindre entre l'organisation et la société. Toujours selon le modèle de Preston et Post, ainsi que de ceux de Carroll (1979) et Wood (1991), l'entreprise qui n'est pas ou n'agit pas de façon redevable envers la société risque de perdre sa légitimité. La légitimité est donc l'un des fondements de cette approche. S'inspirant des quatre catégories de responsabilité formant le modèle conceptuel élaboré par Carroll (1979) :

1. Les responsabilités économiques (faire des profits)
2. les responsabilités légales (respecter les lois)
3. Les responsabilités éthiques (répondre à certaines attentes [mal définies] au-delà de ce qu'exige la loi)
4. Les responsabilités discrétionnaires (aider la société sur une base volontaire)

Wood propose trois niveaux d'attentes envers l'entreprise, auxquels elle articule des principes correspondants de RSE :

1. Les attentes à l'égard de l'ensemble des entreprises en tant qu'institutions économiques se joueraient sur la base du principe de *légitimité*, en vertu duquel l'entreprise tire sa légitimité de la société;
2. Les attentes à l'égard de certaines firmes en raison de la nature de leurs activités interpelleraient les entreprises en tant qu'organisations dont on attend une *gestion responsable* de leurs impacts, notamment ceux qui affectent l'environnement;
3. Les attentes à l'égard des gestionnaires en tant qu'acteurs moraux au sein de la firme, au nom du principe de *discrétion du gestionnaire*. (Wood, 1991).

⁷¹ Décrit en détail dans Gendron, 2000, p. 33 à 35.

⁷² Dans le modèle marxiste, la classe dominante domine une classe dominée. Dans la technostructure de Galbraith (1972), l'autorité n'est pas assumée par l'État mais par une classe de gestionnaires (*Ibidem*)

L'influence de la théorie des parties prenantes de Freeman et du concept de sensibilité de Sethi est déterminante dans la construction théorique de l'approche contractuelle de la *Business and Society*. Mais dans cette approche, note Gendron, le contrat pose problème. Le *contrat explicite*, qui désigne les ententes signées avec certains groupes ou individus, « annihile tout engagement social de l'entreprise au-delà de ce qui est explicitement exigé en vertu du contrat » (Gendron, 2000, p. 36). Le *contrat implicite* « repose sur l'idée que, en vertu de leurs relations passées et à venir, chacune des parties nourrit des attentes vis-à-vis de l'autre. [...] Or les droits et obligations entre une firme et la société ne découlent pas généralement d'une entente contractuelle. De plus, des attentes ne peuvent donner lieu à des obligations, à moins qu'elles ne soient explicitées et agréées. » (*Ibidem*). Une autre forme de contrat, plus sociopolitique que juridique cette fois, est celui du *contrat social*, concept souvent repris par les théoriciens de cette école. « Donaldson émet l'hypothèse que, à l'instar du contrat social qui est à la base de l'État, l'entreprise est elle aussi le fruit d'un contrat social⁷³, une institution créée par le corps social qui lui permet de fonctionner en vue de servir l'intérêt public (utiliser des ressources naturelles, embaucher des employés...). [...] En contrepartie, l'entreprise doit au moins procurer autant d'avantages que de bénéfices à la société. » (Donaldson, 1983, p. 153-166)⁷⁴. Cela sous-entend que la société exerce un contrôle social sur l'entreprise privée comme elle l'exercerait sur l'État. La difficulté d'application de cette thèse tient au fait que la société dispose peut-être d'un droit de regard sur ses élus, mais pas sur l'entreprise, à moins d'exercer un droit de vote (si elle en a) à titre d'actionnaire.

La thèse selon laquelle le contrôle social, compris comme un complément du contrat social, régulerait efficacement l'entreprise, tel que le soutiennent Wood (1991), Carroll (1979) et Davis (cité dans Woods, 1991 et 1997) ne se vérifie pas sur le plan empirique. La recherche est éloquente à ce sujet : c'est la législation, au premier chef, et non les pressions

⁷³ « Si le contrat social constitutif de l'entreprise entraîne des obligations mutuelles entre les individus en regard des règles établies à travers l'institution choisie, il ne s'apparente pas comme tel à un contrat entre l'institution et les individus. L'institution ne peut être partie à un contrat qui la constitue; entièrement déterminée par ce contrat, elle ne peut être le créancier de quelque obligation que ce soit de la part de la société. L'idée d'un contrat social ne signifie pas qu'il y a contrat entre l'entreprise et la société, mais bien que les membres du corps social se sont accordés sur des règles de fonctionnement, en l'occurrence le système de la libre entreprise » (Gendron, 2000, p. 42).

⁷⁴ Cité dans Gendron, 2000, p. 36.

qui influent le plus sur les comportements des entreprises (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004; Holt, 2004; Champion et Gendron, 2003; Lapointe *et al*, 2003; Vallée, 2002; Utting, 2000; Spence et Lozano, 2000; Spence *et al*, 2000; CSMOIE, 1999). Affirmer que les entreprises qui ne répondent pas à la pression sociale doivent faire face aux exigences du pouvoir politique est fondé « sur la présomption de la capacité des entreprises à s'autoréguler, c'est-à-dire à concilier volontairement leurs intérêts privés et l'intérêt public » (Lapointe et Gendron, 2005a, p.9), ce qui donnerait lieu à un certain rééquilibrage de pouvoir entre les porteurs d'intérêts. « La situation actuelle ainsi que bon nombre d'expériences historiques tendent à démontrer que l'utilisation du pouvoir social n'entraîne pas automatiquement l'application d'une responsabilité sociale effective, assortie de sanctions » (Gendron, 2000, p.43).

Par ailleurs, Mitchell, Agle et Wood (1997), entre autres, situent la réconciliation « d'intérêts divergents » (dans Mitchell *et al*, 1991, p.870-871) loin de toute forme de conflit ou de lutte sociale⁷⁵. Les auteurs de ce courant présupposent également « que les contrats de coopération qui instaurent la confiance entre la firme et ses parties prenantes procurent un avantage compétitif pour l'entreprise » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004, p. 103). Dans cette optique, la résolution de conflit consiste moins à en comprendre la cause et à y remédier qu'à développer les capacités⁷⁶ des dirigeants à mieux identifier les parties prenantes présentant un risque potentiel et à appréhender les divergences d'intérêt, la clef du succès reposant sur la volonté, l'intégrité et les valeurs du gestionnaire. L'approche contractuelle se retrouve ainsi aux prises avec le problème d'identification des parties prenantes : qui constitue une partie prenante et, de ce fait, jusqu'où s'étend la responsabilité d'une entreprise ?

⁷⁵ La lecture régulationniste des divergences d'intérêts, lorsque celles-ci créent des tensions croissantes, est un passage obligé de la « lutte » (crise) à la « négociation » (régulation) qui se solde par un compromis. La lutte (ou conflit) est l'expression de la divergence des intérêts et est l'un des mécanismes au cœur de la régulation. D'abord parce qu'elle déclenche le processus qui n'a d'autre issu que de se solder par un compromis, ensuite, parce que le compromis n'étant pas un consensus, la divergence d'intérêt n'est jamais complètement éliminée du compromis et, de ce fait, constitue le germe d'une prochaine crise (Bélanger et Lévesque, 1991, p.34).

⁷⁶ Grâce à des modèles comme celui des *Stakeholder Classes*, dans Mitchell *et al* (1997), ou du *Corporate Social Performance*, dans Carroll (1979).

L'approche contractuelle se rapproche néanmoins de la réalité dans la mesure où elle retisse l'entreprise dans son tissu social et ne la traite plus comme un « système » séparé. Elle propose une alternative au courant moral, mais en cherchant à « corriger la pratique actuelle des entreprises [plutôt] que de comprendre la dynamique de leurs comportements » (Gendron, 2000, p.43). Les bienfaits de cette approche pour l'entreprise (rétention des meilleurs candidats, image de marque) sont systématiquement cités dans les guides⁷⁷ de mise en œuvre de la RSE et du DD, et recoupent ceux du *Social Issue Management*.

2.2.4.4 L'école du *Social Issue Management*

L'école du *Social Issue Management* ne remet pas en cause la finalité capitaliste de l'entreprise au sein de la société. Au contraire, elle a développé une approche utilitaire-stratégique⁷⁸ de la notion de responsabilité sociale de l'entreprise en s'appuyant sur une nouvelle approche de l'environnement de l'entreprise, qui n'est plus seulement économique mais sociopolitique. Elle intègre la RSE à la fonction de gestion dans un horizon décisionnel à long terme, l'étude des attentes des parties prenantes étant intégrée dans les stratégies d'affaires. L'abondante littérature managériale fondée sur le « comment » gérer une entreprise responsable opérationnalise la responsabilité sociale en fournissant des outils aux futurs et actuels gestionnaires, et donne un sens à cette responsabilité. On constate que « c'est le courant le mieux ancré dans la réalité quotidienne des entreprises » (Gendron, 2002, p.11). Selon Jones (1996)⁷⁹, cette approche s'appuie sur trois arguments principaux :

1. L'entreprise socialement responsable peut profiter des occasions de marché provoquées par la transformation des valeurs sociales et environnementales;
2. Un comportement socialement responsable peut lui procurer un avantage compétitif;
3. Une stratégie de responsabilité sociale permet à l'entreprise d'anticiper et même de contrer certains développements législatifs.

⁷⁷ GRI, SME Key, Agenda 21, Agora 21, KPMG, Sigma, CBSR.

⁷⁸ Terme proposé par Gendron (2000).

⁷⁹ Cité dans Gendron 2000, p.44.

Les deux premiers arguments relèvent du marketing, une démarche promue par la plupart des organismes nationaux ou supranationaux de mise en œuvre de la RSE et du DD, tels que le *Canadian Business for Social Responsibility* (CBSR), le Pacte mondial de l'ONU, le GRI ou l'Association pour les pratiques de développement durable (ADDP, parrainée par la CCE). Le troisième argument repose sur une conception utilitaire et plus politisée de l'environnement externe de l'entreprise, non plus seulement formé de « producteurs et de consommateurs, mais de citoyens » mieux informés qui s'inscrivent dans un « ordre politique organisé » et dont l'entreprise « doit nécessairement tenir compte dans sa stratégie à long terme » (Gendron, 2000, p.44-45). En intégrant le troisième argument amené par Jones, les nouveaux courants théoriques en gestion stratégique « ont ouvert la voie au lobbying et, plus tard, à la gestion des questions d'intérêt public » (*Ibidem*). La gestion des questions d'intérêt public consiste « à influencer les demandes sociales » dans l'espoir d'anticiper ou de moduler d'éventuelles mesures législatives ; le lobbying, lui, « s'attaque directement au processus législatif » (*Ibidem*, p.47). Dans ce cas, la capacité de dialogue et d'écoute des instances législatives dépendra de la légitimité qu'on reconnaîtra à l'entreprise.

2.2.4.5 Conclusions sur les écoles de la RSE

En dépit de la discrétion managériale, des contrats sociaux ou de l'éthique des dirigeants, les gestionnaires de GE ont peu de latitude pour laisser cours à leurs propres valeurs si celles-ci ne s'accordent pas avec celles de l'organisation. Le rôle d'un bon gestionnaire, de l'avis même des théoriciens de ces approches, est évalué en fonction de sa capacité à maintenir ou accroître la rentabilité⁸⁰, pas de créer de la valeur sociale.

En aucun cas des considérations morales ou sociales ne peuvent infléchir ces considérations, à moins que ne soit mise en question la nature capitaliste de l'entreprise, et du même coup, le fonctionnement de l'économie capitaliste dans son ensemble. La finalité de l'entreprise s'oppose radicalement au concept de responsabilité sociale puisqu'elle porte dans sa constitution juridique l'héritage des traditions économiques classiques, à savoir que c'est à travers sa rentabilité et sa profitabilité, qui

⁸⁰ « D'ailleurs, cela cause des problèmes en termes de gestion, car les incitatifs mis en place encouragent souvent les gestionnaires à prendre des mesures très profitables à court terme, jusqu'à un délai trimestriel, au détriment de la santé de l'entreprise » (Gendron, 2000, p. 57).

contribuent à la croissance économique, que l'entreprise participe au bien commun (Gendron, 2000, p.59).

En résumé, les trois écoles proposent une solution organisationnelle à des remises en question qui sont d'ordre institutionnel, autrement dit, qui s'étendent au système économique.

2.2.5 Concept de développement durable

À l'origine du concept se trouve la remise en question du rapport entre l'environnement et la croissance économique, vers la fin des années 1960 et le début des années 1970. À la limite de la croissance — au sens qu'une croissance illimitée n'est pas possible dans un monde où les ressources sont limitées — fait écho la recherche d'une « harmonisation entre la préservation de l'environnement » et le développement économique et social, particulièrement en ce qui concerne les pays en développement (PED) » (Godard, 1993, p.132). En Europe, le Club de Rome publie son rapport *Halte à la croissance*⁸¹ (1972), ouvrage phare du DD qui tente alors de cerner les limites de la croissance.

Sous l'égide du Programme des Nations unies pour l'environnement (PNUE), créé en 1972, un premier courant de pensée s'est formé, qui promeut des stratégies d'*écodéveloppement* consistant à adapter les technologies et l'exploitation des ressources renouvelables aux contraintes et potentialités de chaque *écozone*, en concevant « des systèmes de production bouclés réunissant en un seul système les cycles écologiques » (*Ibidem*, p.133). Conçues comme une nouvelle approche du développement, ces stratégies se sont concrétisées par des projets, mais elles sont restées limitées en raison de la logique marchande qui encourageait, à la même époque, « des modes de consommation accessibles aux seules classes moyennes » et des mutations politiques et économiques incitant à un certain « mimétisme du modernisme technologique », peu compatible avec les besoins

⁸¹ Rédigé à la demande du Club de Rome par des chercheurs du MIT, ce rapport fournit les résultats de simulations informatiques sur l'évolution de la population humaine en fonction de l'exploitation des ressources naturelles. Il en ressort que le schéma de croissance entraînerait au cours du XXI^e siècle une chute brutale de la population due à la pollution, à l'appauvrissement des sols cultivables et à la raréfaction des ressources énergétiques non renouvelables.

fondamentaux des PED (*Ibidem*). Ceux-ci étaient en effet perçus comme accusant un retard par rapport aux pays industrialisés, pour qui « le sous-développement s'expliquait alors essentiellement par des blocages internes à l'avènement de la société de consommation de masse, en raison notamment de structures sociales archaïques » (CRSDD, 2005, p.7).

Un second courant de pensée (Costanza, Georgescu-Roegen, Passet, Daly) a développé un corpus théorique à partir des contradictions qui surgissaient entre certaines lois des sciences de la nature (thermodynamique, principe d'entropie, théorie de l'état stationnaire) et les modèles économiques classiques (Vallée, 2002; Goddard, 1993). Ce courant a débouché sur le champ de l'*économie écologique*, une approche plus écocentrique de l'économie, qui prend en compte des exigences éthiques et le principe de précaution dans sa redéfinition du développement.

Un troisième courant a produit, sur les bases de la tradition néoclassique, le champ de recherche de l'*économie de l'environnement*. Les plus optimistes récusent et récusent toujours⁸² « l'existence d'un rapport entre la croissance et la dégradation de l'environnement », en s'appuyant sur différentes logiques économiques, particulièrement en associant les problèmes environnementaux à l'inefficacité de l'allocation des ressources, tel que le maintien de biens collectifs (eau, forêts), en lieu et place d'une privatisation totale des ressources (Goddard, 1993, p.133).

L'attention pour ces questions a chuté par suite du choc pétrolier des années 1970 et de la crise subséquente du modèle de régulation. Pour faire échec à l'aggravation des problèmes environnementaux au cours de cette décennie, l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN) a rendu publique sa *Stratégie mondiale pour la conservation* (UICN, 1980), dans laquelle elle définit pour la première fois sa notion centrale de *développement durable*. En 1983, l'Assemblée générale de l'ONU met sur pied la Commission mondiale sur l'environnement et le développement (CMED), dite Commission Brundtland du nom de sa présidente, qui remet son célèbre rapport *Notre avenir à tous* en 1987 (CMED, 1988). Ce

⁸² Voir le texte de Pierre Desrochers publié en 2003 par l'Institut économique de Montréal, *Comment la recherche de profit améliore la qualité de l'environnement*, accessible en ligne à www.iedm.org/main/show_publications_fr.php?publications_id=47

rapport a probablement contribué plus que tout autre document à imposer la référence au *développement durable*.

L'origine la plus directe de la notion de durabilité, ou plus précisément de « soutenabilité », vient de l'exploitation des ressources naturelles renouvelables (pêches et forêts), la soutenabilité faisant référence à l'équilibre entre « le taux de prélèvement et le rythme de croissance » tel que le définit Pearce : « La soutenabilité requiert au minimum le maintien dans le temps d'un stock constant de capital naturel⁸³ ». La définition consacrée, cependant, concerne « la satisfaction des besoins humains » (*Ibidem*). Elle a d'abord été proposée par l'UICN comme « un développement qui tient compte de l'environnement, de l'économie et du social » (CRSDD, 2005, p. 6), puis par la CMED comme un développement qui répond « aux besoins du présent sans compromettre la possibilité pour les générations à venir de satisfaire les leurs » (CMED, 1987, p. 10).

Dans l'esprit du rapport Brundtland, plusieurs auteurs⁸⁴ soutiennent que la viabilité intergénérationnelle du développement soutenable n'est envisageable qu'à la condition que les PED jouissent « de conditions minimales de survie⁸⁵ et de perspectives de développement » (Godard, 1993, p.136). Les ressources nécessaires pour garantir la transgénérationnalité étant forcément limitée, cette perspective commande, selon certains, que les pays industrialisés stabilisent⁸⁶ leur consommation de biens et qu'ils consentissent « une redistribution des leurs ressources d'investissements et de leurs technologies » (*Ibidem*). Mais en prônant la croissance zéro, l'économie écologique « n'emporte pas une large adhésion » (CRSDD, 2005, p.9). En outre, les schémas de soutenabilité dépendent d'une connaissance suffisante des exigences de reproduction du capital naturel. Comme on connaît mal les seuils « des capacités d'assimilation », on ne peut établir non plus « les risques zéro de pollution », sans compter qu'en l'état actuel des choses, « la dégradation est souvent une fonction

⁸³ Pearce et Redclift, 1988, p.599, cité dans Godard, 1993, p. 135.

⁸⁴ Redclift, Simonis, Goodland, Solow, notamment, dans Godard, 1993, p. 136.

⁸⁵ Il est souvent mention de conditions de survie plutôt que de conditions de vies décentes.

⁸⁶ Godard fait remarquer qu'un niveau de croissance matérielle, en ce qui concerne le flux des ressources et des déchets, n'exclut pas la croissance dans les pays industrialisés. « Cette dernière pourrait résulter de la composante immatérielle de la structure de consommation : croissance matérielle nulle ne voudrait donc pas dire croissance économique nulle » (1993, p.136).

continue du niveau de pollution » (Godard, 1993, p.141). L'incertitude soulevée par l'incapacité des générations présentes à prévoir « les conditions et les préférences qui seront celles des générations futures » (*Ibidem*), commande un développement intégrant un principe de précaution, parent pauvre du modèle actuel de croissance économique.

Contrastant avec la prudence de l'économie écologique, l'approche néoclassique interprète la définition de la CMED comme une non-décroissance transgénérationnelle du revenu par tête, autrement dit, « la non-décroissance du capital total, naturel ou artificiel », transmissible d'une génération à la suivante (*Ibidem*, p.136). Sur cette base, les économistes de l'environnement proposent des modèles d'équivalence fondés sur des hypothèses de *soutenabilité faible*. Soit on considère une équivalence de bien-être entre capital naturel et produits de consommation — « un air moins respirable mais plus de voitures » — soit on considère une substituabilité entre ressources et capital, la perte de ressources étant compensée, à l'égard des générations futures, par une quantité accrue de capital ou de technologie (*Ibidem*, p.137). Le modèle présente des limites à plusieurs niveaux. D'abord, seule la fonction productive des biens d'environnement est considérée, les autres services de la nature, y compris ceux qu'on ne connaît pas encore, étant exclus. Ensuite, les lois de la nature et les seuils d'équilibre des systèmes sont ignorés, alors que « les actifs sont substituables seulement si, pour chacun d'eux, le seuil d'irréversibilité n'a pas été atteint » (Boidin, 2006, p.5). Finalement, il n'est pas acquis que les biens de substitution répondront aux attentes ou aux besoins des générations à venir.

En réponse aux limites du modèle, un courant dit progressiste propose un modèle de développement tripolaire, où le social, l'économique et l'environnement ont une importance égale et forment un équilibre. Cette définition s'est aujourd'hui institutionnalisée « au point d'être reprise par la plupart des textes officiels et de servir de définition de référence, comme l'illustre le *Plan de développement durable du Québec* » (CRSDD, 2005, p.9). Dans son *Livre vert*, la CCE soutient que « à long terme, la croissance économique, la cohésion sociale et la protection de l'environnement vont de pair » (CCE, 2001, p.5). Cette vision, dans son application concrète, implique nécessairement des confrontations entre intérêts divergents. Or l'expérience démontre que la question du pouvoir vient fausser les débats entre les pôles

représentés (Simard, 2003; Turcotte, 1996), le pôle économique détenant souvent la balance du pouvoir. L'interprétation économique classique de l'approche tripolaire se traduit par le *triple bilan* ou triple reddition de comptes, une pratique inspirée de la comptabilité, qui permet de mesurer et de publier les résultats des entreprises par rapport à certains critères économiques, environnementaux et sociaux. On parlera d'ailleurs plus souvent de responsabilité sociale des entreprises pour ce qui touche le respect de leurs objectifs de développement durable, le chevauchement des deux concepts constituant la proposition la plus courante actuellement en Europe.

Une redéfinition de l'approche tripolaire propose une hiérarchisation des pôles qui vient clarifier l'articulation entre eux et investir la démarche de DD d'un véritable sens et la rend opératoire. Ainsi, Gendron et Revéret avancent une redéfinition du développement durable : « le développement social et individuel est une fin du développement durable, l'économie en est un moyen, l'intégrité écologique est une condition, et enfin, l'équité en est à la fois une condition, un moyen et une fin » (CRSDD, 2005, p.10).

Le niveau macroéconomique illustre bien l'illusion d'harmonie et d'égalité entre les pôles, et les tensions entre intérêts divergents que soulève forcément le DD. Au niveau des organismes internationaux de régulation, tels que l'OCDE et l'ONU, le concept de DD pose un problème fondamental, celui de la coordination. Il ne s'agit pas tant de faire converger les intérêts des parties, mais « de les inciter à ne pas entrer en conflit et conserver les possibilités d'échanger » (Gabriel, 2006, p.55). Les organismes internationaux harmonisent donc la « montée en généralité⁸⁷ des principes qu'ils promeuvent » pour généraliser les arguments à des cas plus nombreux et des situations plus communes, comme les droits de la personne plutôt que l'épineuse question du revenu équitable (*Ibidem*, p.59). Cette façon de procéder évite les impasses et mène à des compromis, « le moment du compromis étant typiquement économique, la nécessité de maintenir l'efficacité dans la coordination prenant le pas sur le souci de justice des acteurs »⁸⁸. Ainsi, au niveau des institutions internationales, le DD est

⁸⁷ Le processus de montée en généralité a été étudié par Boltanski et Thévenot

⁸⁸ Postel (1998) cité dans Gabriel (2006), p. 59.

défini en termes nécessairement flous et généraux, « à charge pour chaque entreprise de renforcer l'efficacité du compromis en l'adaptant à son contexte » (*Ibidem*, p. 62).

Les principes directeurs de DD de l'OCDE à l'intention des dirigeants des entreprises multinationales expriment donc plus souvent les valeurs des États dont la majorité des entreprises multinationales sont originaires. Ils sont fondés sur un postulat de fond selon lequel « il est largement reconnu que les entreprises multinationales contribuent au progrès économique, social et environnemental (OCDE, 2000, p.6)⁸⁹. Le Pacte mondial (*Global Compact*) de l'ONU propose une démarche de DD sous forme de dix grands principes portant sur les droits de la personne, du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption. D'autres, comme la CCE, le *World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)* et le *Global Reporting Initiative (GRI)* incitent les dirigeants à s'engager volontairement dans une démarche de DD, mais « aucune ne remet en cause le modèle économique ni les objectifs de celui-ci » (*Ibidem*).

À d'autres niveaux, Sébastien et Brodhag (2004) déplorent la migration du concept de DD d'un débat sur le développement vers un débat sur l'environnement dans les pays du Nord. « Le développement durable est toujours associé aux politiques environnementales » soulignent-ils, et les « grandes organisations internationales hésitent à s'attaquer au « socialement durable » », notamment à la notion de cohésion sociale (*Ibidem*, p.6). Dans ce contexte, PED et pays industrialisés entretiennent un grand écart conceptuel au regard du DD. Pour les premiers, le concept reste intimement lié aux perspectives de développement, alors que pour les seconds, c'est l'environnement qui est au cœur du débat (Le Prestre, 2002).

2.2.6 Concept de petite entreprise

Nous abordons le concept de petite entreprise (PE) dans le but de préciser les contours de la forme PE et d'exposer les bases théoriques sur lesquelles nous avons fondé nos choix de critères de sélection et notre cadre d'analyse. Cette démarche nous apparaît importante parce

⁸⁹ Cité dans Gabriel, 2006, p.56.

que le débat actuel autour de la RSE remet en question les dimensions et la réticulation de la grande entreprise mondialisée et financiarisée. Celle-ci modèle les échanges commerciaux dont font partie intégrante les PE, soit à titre de membre d'une filière, d'acheteur ou de fournisseur de produits ou de services provenant du marché mondialisé ou lui étant destiné (Julien et Marchesnay, 1997). Le débat se posera forcément en des termes différents en ce qui concerne la responsabilité des PE, et en cela il importe de fixer les contours des diverses formes PE et d'établir les frontières entre PE, PME, et GE.

À la fin des années 1960, « l'école d'Aston conforte l'idée selon laquelle « la taille de l'organisation constitue un facteur prédictif majeur de sa structuration » » (Desreumaux, 1992, cité dans Torrès, 1997). La thèse encore la plus largement répandue au sujet de son découpage est celle de la *spécificité* (*Ibidem*, p. 356, Gibb, 2000). La thèse de la spécificité s'est imposée au terme d'un débat théorique, à la fin des années 1970, qui a renversé la conception de la PE jusque là entretenue dans les écoles de gestion, d'une version réduite ou infante de la grande entreprise. Le courant de la spécificité cherchait à l'origine à mettre en évidence les uniformités entre entreprises de petite taille (Torrès, 1997).

Au milieu des années 1980, une conception plus élastique de la PE a produit la synthèse théorique nécessaire à la construction du paradigme de la spécificité : la spécificité de la PE n'est alors plus seulement déterminée par sa taille mais aussi par son caractère hétérogène (Torrès et Julien, 2005). Des chercheurs tels que Julien et Marchesnay (1997) et Gibb (2000), entre autres, ont élaboré des typologies de la forme PE à l'intérieur desquelles la majorité des PE se définissent, et qui permettent d'identifier les principales caractéristiques d'une PE.

Toutefois, la mondialisation a produit nombre de nouvelles formes de PE, ouvrant la voie à de nouvelles approches critiques — notamment celle de la *dénaturation*. Ainsi, Torrès (dans Leyronas et Torrès, 1995; Torrès, 1997; Torrès et Julien, 2005) récuse non seulement le modèle classique de la spécificité comme le seul permettant d'inclure ou d'exclure une forme PE du champ de recherche, mais rejette l'universalité du modèle. L'approche de la dénaturation a recours au « contexte dénaturant »⁹⁰ de la PE pour formuler les raisons de sa

⁹⁰ La création de petites unités de production destinée à externaliser certaines activités de la grande

dénaturation et ainsi « tester les frontières » du paradigme classique sans toutefois le renverser. Torrès et Julien (2005, p.363) posent la question suivante : « Si aucune des variables appliquées normalement en vertu du paradigme de la spécificité n'est présente dans une PE à l'exception du nombre d'employés, cette entreprise est-elle toujours une PE ? » À l'heure actuelle, les recherches empiriques sur la PE retiennent généralement comme point de départ le nombre d'employés et présument que, ayant appliqué cette variable quantitative, leur échantillon est effectivement composé de petites entreprises. Compte tenu des nouvelles formes de PE mondialisées, dont les systèmes décentralisés (répartis dans plusieurs pays) et standardisés de gestion et de coordination les apparentent en tout point à des multinationales miniatures⁹¹, il est clair que le critère du nombre d'employés ne suffit plus.

La « théorie » de la dénaturation (Torrès, 1997, 2003) défend l'idée que la gestion d'une PE classique ne saurait être compatible avec une stratégie de mondialisation. Dans ce contexte, Torrès et Julien jugent dénaturante l'intégration de nouveaux procédés ou processus que l'on impose aux PE, telles que les normes ISO, l'échange de données informatisées (EDI) et le juste à temps (JAT), alors que nous les considérons comme des adaptations naturelles de la forme PE. En effet, un très grand nombre de PE ont, depuis les années 1990, mis en place les normes de la série ISO 9000 ainsi que des systèmes allégés d'EDI (par le biais d'agences EDI, par exemple) pour effectuer des transactions avec leurs plus gros clients, sans pour autant perdre leurs caractéristiques PE.

Nous considérons par contre, comme Torrès (1997), qu'il peut exister un seuil de dépendance financière au-delà duquel s'effrite l'autonomie décisionnelle du dirigeant. Nous considérons qu'il est impossible d'établir un rapport entre les représentations de RSE des dirigeants de PE et leur capacité d'agir en fonction de celles-ci s'ils disposent de peu ou d'aucune autonomie décisionnelle. Nous avons vu dans le débat autour du concept de la RSE

entreprise et dont cette dernière est le seul client constitue l'une de ces formes. Les PE qui font appel à une société de capital de risque qui émet des actions, ou qui deviennent les filiales d'un groupe d'abord par co-entreprise puis par assimilation, ou encore les marchés des capitaux plus adaptés aux PE, bref toutes les formes remettant en cause les notions de contrôle, d'indépendance juridique et financière à la base de la spécificité de la PE, sont dites « dénaturantes ».

⁹¹ Torrès et Julien citent le cas d'un petit fabricant de colorants naturels n'employant que 40 personnes en France et en Tunisie, mais doté d'une structure internationale et comptant parmi ses principaux clients les géants de l'industrie pharmaceutique et des boissons gazeuses (Torrès et Julien, 2005, p.366).

que le véritable pouvoir décisionnel des gestionnaires de GE ne leur permet d'atteindre que des objectifs de rentabilité, et que tout autre objectif personnel est accessoire. La structure faiblement hiérarchisée des PE pourrait donner lieu à une plus grande proximité avec l'environnement (employés, riverains, clients, fournisseurs). En s'appuyant sur la Loi proxémique d'Abraham Moles et Elisabeth Rohmer, Torrès (2003, p.119) défend la thèse selon laquelle « la proximité est un mécanisme de hiérarchisation qui crée les conditions nécessaires à l'action et à la réflexion dans une organisation centralisée et faiblement spécialisée ». Selon la Loi proxémique⁹² « ce qui est proche est, toutes choses étant égales d'ailleurs, plus important que ce qui est loin, qu'il s'agisse d'un événement, d'un objet, d'un phénomène ou d'un être. » Nous retenons que la taille de l'entreprise est un critère pertinent de découpage, auquel nous ajoutons la notion de proximité, d'autonomie décisionnelle du dirigeant et de non dépendance financière suffisante pour permettre à la vision du dirigeant de primer.

⁹² La loi proxémique est un terme inventé par Hall qui signifie l'étude de la perception et de l'usage de l'espace par l'Homme (Hall, 1981) cité dans Torres, 2003, p. 121

CHAPITRE III

MÉTHODOLOGIE

Les données empiriques présentées aux chapitres suivants sur les résultats et l'analyse (chapitres IV, V et VI) proviennent d'une recherche menée entre janvier et juin 2006 auprès de 18 propriétaires/dirigeants de petites entreprises (PE) au Québec. L'enquête avait pour objectif initial de recueillir leurs représentations et de relever leurs pratiques de RSE et de DD dans le cadre d'un premier volet et, dans un second volet, de construire les arborescences de motivations et de valeurs qui sous-tendaient leurs pratiques *responsables*, formalisées ou non, à l'égard de la société, de l'environnement et de leur propre entreprise. La formation de lignages (arborescences du second volet) entre valeurs et représentations au moyen de la méthode des chaînages cognitifs a été abandonnée, car elle aurait débordé du cadre théorique de la présente recherche, axé sur les représentations et non sur les valeurs. Par contre, la méthode des chaînages cognitifs a été conservée et mutée en méthode complémentaire de production du discours dans les entretiens en profondeur.

3.1 CADRE D'ANALYSE

Tout comme l'approche régulationniste est déterminante de la lecture des fondements théoriques de la présente recherche (voir le cadre théorique), certaines approches présidant à l'analyse des représentations méritent d'être examinées, en commençant par la perspective de recherche.

3.1.1 Perspective cognitive de l'organisation

Selon une perspective constructiviste, la recherche consiste à « produire des connaissances qui seront jugées utiles par certains dans la poursuite de leurs buts », reposant ainsi sur la « valeur instrumentale de la connaissance » (Cossette, 2004, p. 28). La présente recherche est inductive et forcément descriptive. Bien que la taille de l'échantillon (trop restreint) et l'hétérogénéité des sujets et de leur secteur d'activité économique ne permettent pas d'élaborer des hypothèses, d'étayer une construction théorique, ou de formuler de meilleures pratiques en matière de DD et de RSE, cela ne signifie pas que toute généralisation soit impossible, mais les régularités qui jailliront éventuellement constitueront, au plus, des « énoncés hypothétiques » (Chevrier, 2003, p.77) au sens le plus large.

« Les individus construisent leur société par les actions qu'ils posent » et les valeurs qu'ils véhiculent, même s'ils « perçoivent généralement » la société « comme extérieure et indépendante d'eux-mêmes » (Silverman cité dans Cossette, 2004, p. 31). La théorie nous dit que les représentations orientent les actions (Doise, 1989). Dans une perspective cognitive, c'est le sens que les dirigeants donnent à leurs actions qui présente un intérêt (Cossette, 2004). Cela est particulièrement valable de concepts en construction tels que la RSE et le DD, considérés comme étant dans leur phase « d'institutionnalisation ». L'objectivité ne peut donc exister dans le cadre d'une telle étude, autrement qu'en rapportant fidèlement les propos des dirigeants et leurs actions. Cela nous amène au lien à établir entre la cognition et l'action. Il est clair pour nous, comme l'explique Cossette (*Ibidem*, p.33), que « des individus posent les mêmes gestes en ayant des pensées très divergentes ou encore posent des gestes très différents en ayant des pensées très semblables ». Nous abordons donc la cognition et l'action « comme des inséparables se développant de façon concurrente » (*Ibidem*, p. 34).

3.2 CONTOURS DE LA PE ET DÉFINITION DES CRITÈRES DE SÉLECTION

Nous avons vu dans le cadre théorique que la thèse la plus répandue au sujet du mode de découpage de la PE est encore celle de la *spécificité*. Le courant de la spécificité cherchait à l'origine à mettre en évidence les uniformités entre entreprises de petite taille (Torrès, 1997). Les recherches se déroulaient à partir d'une approche nécessairement comparative avec des entreprises de grandes tailles (GE), puisqu'il s'agissait justement de faire ressortir la spécificité des petites. Lorsque l'on s'intéresse uniquement aux PE, sans les comparer aux GE, il devient par contre difficile de les regrouper autour d'un modèle unique en raison de leur trop grande hétérogénéité. Le courant de la *diversité*, qui se prête à une démarche qualitative telle que celle-ci, est riche en « descriptivité » (Torrès, 1997, p.28), mais pourrait « tendre à considérer chaque entreprise comme un cas unique » (*Ibidem*).

Une conception plus « élastique » de la PE a produit, au milieu des années 1980, la synthèse théorique nécessaire à la construction du *paradigme de la spécificité* : la spécificité de la PE n'est plus strictement déterminée par sa taille, mais aussi par son caractère hétérogène (Torrès et Julien, 2005). Autrement dit « il y a une diversité au sein de la spécificité » (Torrès, 1997, p. 30). C'est à partir de cette dernière approche que nous avons abordé la sélection des critères de PE formant les paramètres de l'échantillonnage. Le choix de l'approche ne résout toutefois pas la délimitation des frontières de la PE. Le champ d'étude sur la PME encastre toujours la PE dans la P.M.E. Où finit alors la PE et où commence la PME ?

Afin de résoudre la question des contours des PE admissibles à l'échantillonnage, nous avons posé la question de recherche en ces termes : « Si nous voulons connaître les représentations et les pratiques de RSE et de DD des PE, et que nous prétendons que celles-ci ont une quelconque pertinence dans le processus d'institutionnalisation de la RSE et du DD dans la société, quels critères sont essentiels et lesquels ne le sont pas ? » Nous avons déjà établi que la *petitesse* et l'*hétérogénéité* **représentent deux** critères admissibles. Mais plusieurs auteurs font remarquer que la **forme PE** peut, dans les faits, compter peu d'employés, mais n'être dotée d'aucun autre critère admis dans les typologies de PE

(Leyronas et Torrès, 1996). Les franchises, qui disposent de peu de droits de regard sur les grandes orientations de leur bannière, ou les PE mondialisées (qui exportent leur production) et dont le pouvoir décisionnel est fortement décentralisé, en sont des exemples. Nous avons donc créé dans le tableau 3.1 un amalgame typologique sommaire des caractéristiques les plus générales relevées par Julien et Marchesnay (1987), Leyronas et Torrès (1996), Gibb (2000), Jenkins (2004) et Julien et Torrès (2004), à l'intérieur desquelles la majorité des PE se définissent. À l'exemple du Rapport Bolton⁹³, sur lequel est fondée la typologie de Julien et Marchesnay (1997), notre amalgame repose sur des concepts plus juridiques qu'économiques, notamment en ce qui concerne l'indépendance juridique de la PE. Les critères jugés essentiels au choix des PE de notre échantillon sont *cochés* dans le tableau 3.1.

Nous tenons compte, toutefois, de l'évolution naturelle des formes PE et PME depuis les années 1980 et 1990, notamment leur plus grande utilisation des TI, les nouveaux modèles de financement (fonds d'investissement publics ou privés) et l'intégration de normes, procédés et processus (ISO, JAT, EDI), bien que cette évolution du modèle PE soit considérée par certains chercheurs comme autant de facteurs dénaturants. Par ailleurs, tel que le note Torrès (1997, p.36), « on considérera que le modèle PME est un modèle d'indépendance financière. [...] Mais on peut avoir une définition plus large et considérer que le modèle PME est un modèle de *non dépendance financière* ». Par non dépendance, Torrès entend la capacité pour une PE de bénéficier d'un investissement provenant d'un fonds d'investissement en recherche ou en capital de risque (*Ibidem*), par exemple, sans transiger sur son pouvoir décisionnel. C'est cette dernière définition que nous avons retenue dans le tableau 3.1. Les critères cochés dans ce tableau l'ont été en fonction de leur capacité à assurer le chercheur de la plus grande autonomie possible du dirigeant et de la plus grande proximité de ce dernier avec son milieu.

⁹³ Selon le rapport Bolton, « la PE est avant tout une entreprise juridiquement sinon financièrement indépendante, opérant dans les secteurs primaires, manufacturiers ou de services, et dont les fonctions et responsabilités incombent le plus souvent à une personne, sinon à deux ou trois, en général seuls propriétaires du capital » (Julien et Marchesnay, 1987, p. 56).

Tableau 3.1
Amalgame typologique des caractéristiques de la PE

	CRITÈRES	
√	Centralisation de la gestion (peu de propriétaires)	— Torrès; Julien et Marchesnay; Gibb
√	Personnalisation de la gestion	— Gibb; Jenkins
√	Petite taille	— Torrès; Julien
	Faible spécialisation de chaque fonction (multitâche)	— Julien et Marchesnay; Gibb; Jenkins
	Intuition – décision – action	— Julien et Marchesnay; Gibb; Jenkins
	Diffusion interne de l'information peu complexe	— Julien et Marchesnay
	Système d'information externe simple dû à un marché proche géographiquement ou psychologiquement	— Julien et Marchesnay
	Marché proche, géographiquement ou psychologiquement	— Julien
	Recherche d'un environnement stable (faible goût du risque)	— Julien et Marchesnay; Jenkins
	Stratégie implicite et à court terme	— Julien
	Gestion informelle	— Gibb; Jenkins
	Absence de système-outil de gestion	— Jenkins
√	Non dépendance financière	— Torrès
√	Absence d'actionnariat	— Jenkins
√	Liée au marché de la concurrence (plutôt qu'oligopole/monopole)	— Julien et Marchesnay
	Performance évaluée en direct par les clients	— Gibb; Jenkins
	Exportation régulière ou systématique de la production	— Leyronas et Torrès

D'après Julien et Marchesnay (1987), Leyronas et Torrès (1996), Gibb (2000), Jenkins (2004), Julien et Torrès (2004) et Julien (2000).

Légende : √ = Critères jugés essentiels au choix des PE de l'échantillon

Une fois les critères de forme établis, nous avons fait appel à certains périmètres définis par Industrie Canada, car cela facilitait la consultation des statistiques et des bases de données québécoises et canadiennes sur les entreprises. Au moment du design de recherche, Industrie Canada (Canada, 2005a) définissait la petite entreprise différemment selon qu'il s'agissait d'une entreprise manufacturière ou de service. Une entreprise manufacturière comptant moins de 100 employés y est classée comme une petite entreprise, tandis que dans le secteur des services, une petite entreprise compte 50 employés ou moins. Le choix du nombre maximal de 100 salariés est également celui que la Fédération canadienne des entreprises indépendantes (FCEI) emploie dans les statistiques ayant servi au design de l'étude. Les définitions d'Industrie Canada établies en fonction des exportations et du chiffre d'affaires n'ont pas été retenues, car elles ne contribuent pas à raffiner la recherche en fonction des critères de PE retenus. En pratique, il arrive souvent que les petites entreprises n'adhèrent pas à une définition idéale, soit parce que les données sur leur statut sont limitées, soit parce que

le nombre d'employés fluctue selon les saisons et les années. Nous avons donc choisi de ne retenir que les entreprises de 100 salariés et moins, de manière à « contrôler les effets de taille », comme le conseille Kalika (1986, p.83)⁹⁴, et avons alloué une marge de 25 employés afin de ne pas exclure les petites entreprises comptant des employés saisonniers.

3.3. ÉCHANTILLONNAGE

3.3.1 Taille de l'échantillon

Une fois les critères de forme et de taille de PE établis, la taille de l'échantillon a été déterminée en fonction des objectifs de la recherche et des entretiens en profondeur qu'elle comportait. Le nombre d'entretiens devait produire un éventail suffisant de représentations pour faire surgir la diversité et les convergences. Le temps étant un facteur déterminant dans la poursuite de ce type d'entretien, nous devions établir un nombre réalisable d'entretiens d'une heure chacun, en tenant compte des autres étapes de la recherche. Afin de garantir une certaine pluralité de points de vue, le nombre minimal d'entretiens devait au moins coïncider avec une variété acceptable de secteurs d'activité économique. Une recherche parmi les études de même nature — entretiens en profondeur auprès de dirigeants d'entreprises investiguant les représentations, attitudes ou comportements stratégiques — a permis de déterminer qu'un échantillon de 15 à 25 sujets était acceptable. Les six études consultées étaient construites à partir d'échantillons allant de 10 à 25 dirigeants⁹⁵.

3.3.2 Secteurs d'activité économique et représentativité de l'échantillon

Les entreprises sélectionnées devaient représenter les secteurs d'activité économique du Québec où la petite entreprise est présente, sans égard à leur réputation verte ou responsable. La compilation intitulée *Le Québec chiffres en main, édition 2005*, publiée par l'Institut de la

⁹⁴ Cité dans Torrès et Julien, 2004.

⁹⁵ Joyal *et al*, 1996 (Québec - 20 sujets) Gendron, 2000 (Québec - 15 sujets) ; CBSR, 2004 (Canada - 10 sujets); Kooskora, 2006 (Europe de l'Est - 25 sujets); Spence et Lozano, 2000 (Grande-Bretagne- 20 sujets).

statistique du Québec (ISQ) dans son site Internet (Québec, 2005a), décline 18 catégories d'activité économique au Québec. Les secteurs de l'Administration publique et des Services publics ont été exclus de l'étude, la PE n'étant pas concernée par le premier et, à toutes fins pratiques, exclue du second. Nous avons donc retenu 16 catégories. La Fabrication et le Commerce de détail occupant les parts les plus importantes du total des catégories, nous avons sélectionné plus d'un sujet dans chacune d'elles. Une lettre a été attribuée à chaque catégorie, en respectant l'ordre établi par l'ISQ (tableau 3.2). L'ISQ regroupe dans 16 catégories 22 secteurs d'activité économique classés dans le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN). Les codes SCIAN ont permis d'interroger différentes bases de données de façon systématique tout en respectant les frontières déterminées par Statistiques Québec entre les secteurs d'activité.

Tableau 3.2
Codes des catégories d'activité économique retenues

CODE	SCIAN	CATÉGORIES D'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE
A.	11	Agriculture, foresterie, pêche et chasse
B.	21	Extraction minière et extraction de pétrole et de gaz
C.	23	Construction
D.	31-32-33	Fabrication
E.	41	Commerce de gros
F.	44-45	Commerce de détail
G.	48-49	Transport et entreposage
H.	51	Industrie de l'information et industrie culturelle
I.	52-53-55	Finance et assurance, services immobiliers et de location, gestion de sociétés et d'entreprises
J.	54	Services professionnels, scientifiques et techniques
K.	56	Services administratifs, services de soutien, services de gestion des déchets et services d'assainissement
L.	61	Services d'enseignement
M.	62	Soins de santé et assistance sociale
N.	71	Arts, spectacles et loisirs
O.	72	Hébergement et services de restauration
P.	81	Autres services

Source : (Institut de la statistique du Québec, 2005)

3.3.3 Bases d'échantillonnage

Pour chaque secteur d'activité, des PME comptant 100 employés et moins ont été recherchées dans la base de données *iCRIQ* du Centre de recherche industrielle du Québec

(CRIQ, 2005). La base iCRIQ utilise le SCIAN et renferme cinq des catégories d'activités économiques consignées par l'ISQ. Elle a été retenue en premier parce qu'elle constitue une référence au Québec et qu'elle se limite au territoire à l'étude. Compte tenu qu'elle ne couvrait pas la totalité des secteurs économiques, une seconde base a été consultée. Le *Réseau des entreprises canadiennes (REC)*, dans le site Stratégis d'Industrie Canada (Canada, 2005b), a servi à la recherche d'entreprises dans les autres secteurs, mais elle a surtout permis de consulter la totalité des codes SCIAN qui, après la segmentation par secteurs d'activités économiques de l'ISQ, constituent le deuxième niveau de segmentation de l'échantillonnage. Certains secteurs d'activité se sont avérés plus difficiles à consulter, soit parce qu'ils n'étaient pas représentés par la petite entreprise, soit que les critères d'interrogation de la base n'ont produit aucun résultat. D'autres sources ont donc été retenues : les Pages jaunes, le *Répertoire des exploitants miniers du Québec* (Québec, 2005b), l'Association canadienne des propriétaires et gestionnaires d'immeubles (BOMA, 2006). Plus d'une base a pu être consultée pour trouver une seule entreprise. La base d'échantillonnage ultime de chacune des entreprises figure dans le tableau 3.3.

Tableau 3.3
Codes des dirigeants /secteur d'activité/région/taille/base d'échantillonnage

Code	Secteur d'activité	Région	Nbre empl.	Base
A	Agriculture	Estrie	1	Autre
C	Construction / Fabrication en béton	Chaud. Apalaches	10	iCRIQ
D1	Fabrication : Aliments biologiques	Abitibi	14	Autre
D2	Fabrication : Microbrasserie	Montréal	100	iCRIQ
D3	Fabrication . Fonderie de fer	Québec	70	Stratégis
E	Grossiste : Matériaux	Abitibi	50 à 75	iCRIQ
F	Commerce de détail : Fleuriste	Montréal	2	Autre
G	Transport : Entreprise de camionnage	Laurentides	56	iCRIQ
H	Édition	Québec	3	Rodage
I	Immobilier . Gestion immobilière	Montréal	15 à 20	BOMA
J	Services professionnels : Communication	Montréal	7	Rodage
K	Gestion déchets : Entretien d'égouts	Monterégie	50 à 60	iCRIQ
L	Enseignement / Formation professionnelle	Québec	1 à 3	Stratégis
M	Santé : Résidence	Montréal	79	Autre
N	Arts, spectacles et loisirs	Montréal	1 à 5	Autre
O	Hébergement / Restauration	Abitibi	100 à 130	Autre
P1	Autres services . Centre funéraire	Montréal	7	Pages jaunes
P2*	Commerce pneus/Mécanique de voiture	Montréal	10	Autre

* P2 est à la fois détaillant de pneus (code F) et centre de mécanique (code P)

3.3.4 Critères d'échantillonnage et répartition géographique

Les critères utilisés pour questionner les bases de données étaient le nombre d'employés, le secteur d'activité (SCIAN) et, dans la base d'Industrie Canada, la province. Une fois sélectionnées, toutes les entreprises devaient également répondre aux critères « cochés » dans le tableau 3.1. Afin de maintenir une certaine homogénéité, le sujet devait être à la fois propriétaire (ou l'un d'eux) et le principal dirigeant de l'entreprise. La représentativité géographique des entreprises ne faisait pas partie intégrante du design original de recherche. La taille de l'échantillon ne permettait pas, à notre avis, de supporter à la fois une représentativité des secteurs industriels et une représentativité du poids de chaque région administrative du Québec. Les premières consultations dans les bases se limitaient d'ailleurs à la région métropolitaine montréalaise. Mais il est apparu très tôt que cette limitation risquait de déboucher sur un consensus représentationnel fondé sur des caractéristiques « d'urbanité », d'autant plus que les secteurs agricole et minier devaient être comblés à l'extérieur des grands centres. Les consultations subséquentes ont donc été ouvertes à toutes les régions du Québec. L'échantillon obtenu n'en est pas moins « non représentatif » géographiquement, puisqu'il ne couvre que sept des 17 régions administratives du Québec (tableau 3.3). L'Abitibi-Témiscamingue y est sur-représentée, la Montérégie est sous-représentée et les autres régions sont relativement représentatives. Les régions comprennent l'Abitibi, la Capitale nationale, Chaudière-Appalaches, l'Estrie, les Laurentides, la Montérégie, et Montréal.

3.3.5 Méthodes et techniques d'échantillonnage

La constitution de l'échantillon a fait d'abord appel à la méthode « stratifiée », qui consiste, dans un premier temps, « à segmenter la population à partir d'un ou de plusieurs critères définis *a priori* » (Royer et Zarlowski, 2007, p.198). Seize strates ont ainsi été constituées à partir des 16 catégories d'activité établies *a priori* par l'Institut de la statistique du Québec (Québec, 2005) (tableau 3.2). Ces 16 catégories correspondant à 22 secteurs SCIAN, la seconde démarche a consisté à identifier les secteurs dont serait constituée chaque strate. Dans le cas des catégories comprenant plus d'un secteur SCIAN, la recherche a débuté

systématiquement avec le premier des secteurs, suivi du second si aucune entreprise répondant aux critères ou à l'invitation ne pouvait être tirée du premier après une session d'essai. Conformément à la méthode stratifiée, une sélection aléatoire des entreprises a été effectuée dans chacune des strates. Ne disposant pas de tables de tirage informatique, le tirage au sort a été effectué manuellement, en fonction de la population totale d'entreprises.

Cette méthode s'est avérée fastidieuse pour plusieurs raisons. D'abord, plusieurs entreprises inscrites en tant que PE dans les bases de données se sont avérées inadmissibles en raison de leur affiliation à de plus grands groupes industriels. Ensuite, l'absence de critère géographique (autre que le Québec) ajoutait à la taille des populations et aux contraintes de temps (tirage des individus au sort). Il fallait souvent plusieurs jours de démarches auprès de chaque sujet tiré au sort, aboutissant à un nombre élevé d'appels non retournés et de refus. Après des semaines d'échantillonnage, seuls quatre sujets avaient été recueillis (C, D2, K et L). Compte tenu de ces contraintes, certaines questions ont dû être posées : Les secteurs SCIAN étaient-ils trop vastes ? Devions-nous les restreindre à des sous-secteurs (populations plus petites mais plus homogènes) ? Avions-nous besoin de la même précision d'échantillonnage pour des entretiens en profondeur que pour un sondage, si ceux-ci n'étaient destinés à produire ni prédiction, ni généralisation ? L'erreur d'échantillonnage augmenterait-elle significativement, ou était-elle relative dans cette démarche visant à recueillir un seul dirigeant par strate ? Afin de soulever les contraintes de temps, les secteurs d'activité SCIAN ont été restreints à des sous-secteurs d'activité SCIAN par tirage au sort, augmentant l'homogénéité intra-strate, et des critères géographiques ont été appliqués. Plutôt que d'ouvrir la recherche à toutes les régions, certaines régions étaient sélectionnées pour maintenir une certaine variabilité géographique dans les limites de la représentativité. Des entreprises sélectionnées parmi les populations répondant aux critères de recherche étaient d'abord contrôlées pour leur conformité aux recherches de PE, puis sollicitées, par téléphone ou par lettre, soit par la méthode de l'échantillonnage systématique, soit en totalité dans le cas d'une courte liste. Le premier entrepreneur qui acceptait l'invitation se classait dans l'échantillon et marquait la fin des suivis auprès des autres entreprises. En respectant les frontières des secteurs d'activité SCIAN de Statistique Québec et celles des sous-secteurs obtenus par tirage au sort, cette technique a été appliquée aux recherches dans les Pages jaunes, le *Répertoire*

des exploitants miniers du Québec et les membres de BOMA. Le recours aux bases de données constitue en soi un biais de recherche qui a été pris en considération. En effet, le seul fait pour une petite entreprise de s'inscrire dans une base de données gouvernementale dans l'espoir, nous présumons, d'une visibilité accrue, indique que l'entreprise jouit d'une réputation qu'elle juge assez solide pour afficher publiquement ses données... et probablement pour discuter de sa responsabilité sociale.

Un dernier contingent d'entreprises a été colligé par la méthode des quotas, qui consiste à construire un modèle réduit d'une population à étudier en reproduisant les caractéristiques les plus significatives, « préférablement des variables dont on peut supposer qu'elles sont en relation avec ce que l'on cherche à mesurer » (Baud, 2004, p.228). Ces dernières agissent comme variables indépendantes. Les variables significatives aux fins de l'étude comprenaient les critères sélectionnés dans le tableau 3.1 et les sous-secteurs SCIAN obtenus aléatoirement. Cette méthode a servi à combler des secteurs industriels manquants dans des délais raisonnables. La technique employée consistait à se présenter dans une entreprise répondant aux critères et à solliciter un rendez-vous ou un entretien. Cette démarche a produit des entretiens de qualité égale à tous les autres entretiens. Elle est par contre responsable de la sur-représentation de l'Abitibi, mais elle a permis de rétablir la représentativité de la région montréalaise. Deux secteurs ont été comblés par la technique du « choix raisonné », qui a consisté à solliciter auprès d'individus au fait du milieu des Arts et de l'Agriculture, des recommandations d'entreprises répondant à nos critères de PE dans ces domaines respectifs.

3.3.6 Démarche relationnelle

Une cinquantaine d'entreprises ont été approchées par lettre ou par téléphone. Les suivis ont été effectués par téléphone d'abord, et les échanges subséquents par courriel ou par téléphone. Dans tous les cas, des suivis téléphoniques ont été effectués jusqu'à ce qu'une réponse positive ou un refus soit obtenu. Toutes les entreprises du secteur minier avec lesquelles nous avons pris contact par lettre, téléphone, courriel ou aux portes de l'entreprise, ont décliné l'invitation à contribuer à la présente recherche. Ce secteur n'est donc pas représenté. Ni les questions ni la nature exacte de l'entretien n'ont été dévoilées avant la

rencontre. Les dirigeants étaient informés qu'il serait question de leur point de vue en tant que gestionnaires de petites entreprises sur une certaine vision de l'avenir de la petite entreprise au Québec et sur les enjeux actuels. Il a été convenu que l'identité des candidats ne serait divulguée sous aucun prétexte. Aucun des dirigeants rencontrés n'a demandé à relire ou à approuver préalablement le contenu des entretiens ou du mémoire, mais certains ont exprimé le désir de recevoir un aperçu des résultats ou des conclusions.

3.4. COLLECTE DE DONNÉES

La collecte de données provient des entretiens en deux volets et d'une recherche documentaire préalable, non seulement sur les entreprises elles-mêmes en vue de la préparation aux entretiens, mais également sur leurs secteurs d'activités respectifs.

3.4.1 Recherche documentaire

Une recherche documentaire a permis 1) de valider la conformité des entreprises aux critères de PE; et 2) de reconstituer le contexte primaire de chaque interviewé : domaine d'activité de l'entreprise, contexte régional, nombre d'employés, historique, etc. Ces données ne sont pas destinées à être traitées comme des variables corrélatives, étant donné la grande variabilité des secteurs d'activité et du peu de sujets dans chaque secteur. Elles sont plutôt traitées comme des facteurs non comportementaux pouvant contribuer à l'interprétation des résultats, par exemple en ce qui concerne la prédisposition à agir en faveur de la RSEE, au même titre que la connaissance des enjeux, les capacités financières ou les compétences. Le sexe a été corrélé aux comportements dans les cas très distinctifs seulement. Une recherche a été menée sur le secteur d'activité de chaque entreprise sélectionnée avant l'entretien. *A priori*, elle a permis de raffiner des sous-questions propres aux activités de l'entreprise eu égard à la RSE ou au DD, de stimuler des réponses pertinentes et de montrer l'intérêt réel du chercheur pour cette entreprise particulière. *A posteriori*, elle a accru la compréhension du récit des dirigeants.

3.4.2 Les entretiens

La planification des entretiens s'est effectuée à partir des questions de recherche en suivant la démarche préalable de Lorraine Savoie-Zajz (2003). Le schéma d'entrevue, présenté en annexe, consiste en deux volets consécutifs totalisant une heure : une entrevue semi dirigée à questions ouvertes suivie d'un entretien en profondeur au moyen de questions à chaînages cognitifs. L'ensemble des questions était conçu de façon à occuper le plus vaste champ cognitif possible des dirigeants eu égard aux concepts de RSE et de DD, et à faire des recoupements servant à confirmer des réponses. Les questions sur les actions et pratiques de RSE et de DD ont servi notamment à valider les réponses aux questions d'intention et de représentation. Les entretiens ont été enregistrés sur magnétophone et retranscrits intégralement. Les réponses ont également été notées en style télégraphique par mesure de sûreté. Le schéma d'entrevue et le calendrier des entretiens figurent à l'Annexe B.

3.4.2.1 Premier volet : entrevue en profondeur

Le premier volet consiste en une entrevue semi-dirigée à 14 questions ouvertes, dont deux portant précisément sur les représentations de la RSE et du DD, et une sur les actions prises en rapport avec ces deux notions. L'emploi de questions ouvertes évitait de fournir au sujet un cadre de référence qui n'était pas le sien et permettait au dirigeant de penser à voix haute. Nous voulions que les dirigeants arrivent à verbaliser leurs pensées, mieux, à réfléchir sur leur vision d'entreprise. Nous voulions savoir si et comment les concepts de RSEE et de DD s'inscrivaient dans la vision des entrepreneurs dirigeants, et dans quelle mesure ces concepts les guidaient, le cas échéant, dans leur propre interprétation de certains événements — leurs interactions avec leurs parties prenantes par exemples — et dans les pratiques qui en découlaient. À cet égard, la question sur les actions de RSE et de DD a nécessité l'élaboration d'un outil de soutien à l'entrevue, afin d'aider les dirigeants à identifier des actions et des pratiques que nous leur demandions de décliner relativement à ces deux concepts qu'ils avaient dû définir préalablement eux-mêmes. Afin de stimuler la production de réponses en lien avec une définition large de chacun des concepts, une liste comptant une trentaine

d'actions a été dressée (Appendice B), qui devait servir d'exemples en cas de panne d'inspiration chez les dirigeants. Cette liste avait pour but de stimuler la discussion et d'aider les dirigeants à passer en revue leurs actions quotidiennes. Si un entrepreneur restait bloqué, l'enquêteur pouvait ainsi lui suggérer des exemples d'actions. Les dirigeants pouvaient eux-mêmes consulter la liste, s'ils le demandaient. Les actions de la liste ont été tirées de guides d'auto-évaluation élaborés à l'intention de la PME par Agenda 21 de Genève (2005) et par l'organisme OSEO (2005)⁹⁶. Nous convenons qu'il s'agit d'un biais de recherche, en ce qu'il suggère des actions découlant de définitions de la RSE et du DD telles qu'elles sont comprises par un tiers. Toutefois, ce biais confirme le caractère informel des pratiques considérées comme « responsables » dans la petite entreprise. En effet, nous verrons dans le chapitre de l'analyse que peu d'entrepreneurs associent la concertation avec leurs employés, par exemple, à l'un de ces deux concepts, mais plutôt à des valeurs personnelles, au bon sens ou à la viabilité de l'entreprise. En l'absence de liens cognitifs entre représentations de responsabilité et actions responsables ou durables — et considérant que les actions des dirigeants sont guidées par tout un réseau conceptuel — il fallait trouver un moyen de dénouer les impasses en tenant compte des contraintes de temps imposées à l'entrepreneur.

3.4.2.2 Second volet : chaînages cognitifs

Le second volet consiste en un entretien semi directif selon la méthode des chaînages cognitifs élaborée par Reynolds et Gutman (1988). Cette méthode empruntée à la psychologie sociale et au *marketing* (Gutman, 1982 et 1997; Valette-Florence et al, 1994 et 2003; Reynolds et al. 1988) consiste à interroger la personne sur une action ou une représentation, puis, en lui demandant d'accoler un attribut à cette action ou représentation, « de la faire passer petit à petit à des niveaux d'abstraction plus élevés, jusqu'à ce qu'une valeur terminale soit évoquée » (Valette-Florence, 2003, p. 100). Les valeurs terminales et instrumentales sont

⁹⁶ OSEO est placé sous la tutelle du ministère de l'Économie et des Finances de France, ainsi que du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. OSEO a pour mission de financer et d'accompagner les PME, en partenariat avec les banques et les organismes de capital-investissement, dans les phases les plus décisives du cycle de vie des entreprises. Voir : <http://www.oseo.fr/>

identifiées au moyen des typologies de Rockeach (1973) et de Karp (1996). On obtient ainsi une chaîne d'attributs, de conséquences, de valeurs instrumentales et, finalement, de valeurs terminales.

La structure de la chaîne permet de passer de la connaissance d'une action (ou d'une représentation) à la connaissance de soi. Puisque cette méthode a d'abord été développée pour évaluer des produits de consommation ou des activités, nous avons dû préalablement l'adapter à des *concepts*. Après une première démarche non concluante, expliquée dans la section suivante, nous avons substitué aux attributs d'actions ou de représentations, des attributs de responsabilité. C'est en réponse à cette batterie de questions qu'ont été livrées les réflexions les plus profondes sur la vision à plus ou moins long terme des idéaux de développement. Cette démarche est explicitée dans le second volet de la démarche heuristique qui suit.

3.5 SCHÉMAS D'ENTREVUE : UNE DÉMARCHE HEURISTIQUE

L'élaboration des questions du premier et du second volet de l'entrevue est le produit d'une démarche heuristique. Cette section décrit les étapes suivies jusqu'à l'élaboration définitive des questions ouvertes et des questions à chaînages.

3.5.1 Premier volet : questions ouvertes

La première démarche méthodologique consistait à poser deux questions ouvertes : « Que signifie pour vous développement durable ? », et « Que sont pour vous, dans vos activités, des actions ou des mesures de développement durable ? ». Devait suivre la méthode d'entrevue par chaînages cognitifs de Reynold et Gutman (1988). Cette démarche a été testée auprès d'un dirigeant de PE. Elle s'est avérée stérile du fait que le concept de développement durable n'était pas compris d'un entrepreneur pourtant exposé aux médias, et actif au sein de son réseau social. La question a donc été reformulée en utilisant cette fois le concept de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), un concept perçu d'emblée comme étant

signifiant. Par contre, le manque de contexte compliquait l'identification, par le sujet, d'actions ou de pratiques en faveur de la RSE et particulièrement de DD dans son entreprise. Il aurait fallu que le chercheur explicite le DD préalablement à l'entrevue, ce qui était exclu de l'approche choisie.

La deuxième démarche comportait un premier volet de cinq questions ouvertes, dont la première ouvrait sur la RSE et non le DD, suivi d'un second volet fondé à nouveau sur les chaînages cognitifs ou chaînes moyens-fins. Cette seconde approche fut testée sur un sujet différent. La séquence des questions ouvertes débutait par la RSE plutôt que par le DD :

1. Qu'est-ce que la « responsabilité sociale de l'entreprise » ?
2. Que signifie pour vous le terme « développement durable » ?
3. Est-ce que ce concept a une certaine valeur à vos yeux ?
4. Quelles sont les actions que vous posez ou que vous aimeriez poser dans votre entreprise et qui relèverait selon vous du développement durable ou de la responsabilité sociale de l'entreprise ?
5. Quelles sont les principales contraintes à l'application de mesures de DD dans votre entreprise ?

Une fois de plus, le terme « développement durable » posait problème et appelait la même réponse : «Aucune idée». La question 2) sur le DD fut donc scindée au cours de ce même entretien de rodage et reformulée ainsi : « Que signifie pour vous « développement » ? et « Que signifie pour vous « durable » » ? Réponse : « Développement signifie activité économique, la production, et durable, qui dure longtemps. Donc, une activité économique qui dure dans le temps. » Les réponses furent strictement de nature économiques et le sujet avait l'impression que ses réponses constituaient l'évidence même. Les questions 3, 4 et 5 n'étant pas plus fertiles, il apparut évident qu'une forme de « réchauffement » serait nécessaire pour ouvrir une réflexion sur le sujet. Les résultats ont néanmoins fourni un premier aperçu éclairant d'éventuelles représentations du « développement ».

Une troisième démarche a produit un questionnaire d'environ 20 questions, proche de la version définitive, transmis par courriel au premier sujet du rodage afin qu'il puisse y réfléchir avant l'entrevue. Les questions ont été reprises une à une au cours d'un nouvel entretien en personne. Il est cependant demeuré difficile d'obtenir du sujet qu'il décline des actions apparentées au DD et même à la RSE. Au terme d'une introspection dirigée, ce dirigeant a formulé la suggestion suivante : « Pourquoi ne donnez-vous pas d'exemples d'actions de DD d'entrée de jeu, et nous aviser qu'on peut ou doit énumérer toutes les actions auxquelles on pense, même les plus insignifiantes ? On a l'impression que la RSE ou le DD, c'est des grandes actions ou des grands projets. » Par suite de cette remarque, nous avons élaboré l'outil de soutien à l'entrevue décrit précédemment, afin d'aider les dirigeants à identifier des actions que nous leur demandions de décliner relativement à ces deux concepts.

3.5.2 Second volet : chaînages moyens-fins

Le second volet devait, à l'origine, amener les dirigeants à exprimer, par régressions multiples, les valeurs instrumentales et terminales qui motivaient leurs représentations et actions en matière de RSE et de DD. Mais pour qu'une action soit déclinée comme étant une action de DD ou de RSE, encore faut-il que le sujet établisse lui-même le lien entre représentation et action. Or ce lien s'est avéré très accessoire dans la plupart des cas. La méthode des chaînages cognitifs a néanmoins produit une telle richesse d'énoncés qu'il s'est avéré plus judicieux de modifier la question de départ que d'abandonner la méthode. La question de départ a donc été standardisée (la même pour tout le monde) et s'est attachée à la responsabilité du dirigeant. Quatre questions ont ainsi été formulées : Quelle est votre plus grande responsabilité ?, Quelle est votre plus grande responsabilité sociale ?, Quelle est votre plus grande responsabilité environnementale ? et Quelle est, de toutes les responsabilités, la plus grande responsabilité d'une entreprise comme la vôtre ? À partir de la réponse à cette quatrième question, les régressions ont été effectuées à l'aide d'une série de variantes de la question « Pourquoi est-ce important pour vous ? » jusqu'à l'obtention d'une valeur fondamentale. Cet exercice s'est avéré très éclairant pour comprendre l'approche européenne selon laquelle la RSE est conçue comme la réponse des entreprises au développement durable

(CCE, 2001). Les régressions ont ainsi été utilisées pour enrichir, expliciter et confirmer les réponses obtenues aux questions du premier volet et non pour établir un lien entre valeurs et actions ou représentations.

3.6. ANALYSE DE CONTENU

La présente recherche a fait l'objet de deux méthodes d'analyse qualitative. La première procède par *codage des éléments conceptuels* de RSE et de DD extraits du récit des dirigeants et des actions qu'ils ont déclinées. La seconde est en une *analyse textuelle* procédant aussi par extraction, mais cette fois de parties du discours plutôt que d'éléments conceptuels isolés.

3.6.1 Analyse par codage

Les représentations de DD et de RSE ont fait l'objet de deux analyses par codage : un premier en mode manuel et un second à l'aide du logiciel Atlas ti. Les actions (DD/RSE) n'ont fait l'objet que d'un codage manuel. L'analyse par codage a été retenue afin de faciliter le traitement d'un grand nombre de représentations et d'images mentales, en réponse aux premier et deuxième objectifs de recherche : relever la pluralité et les convergences dans les représentations de RSE et de DD, et faire l'inventaire des actions en tentant d'établir s'il y a convergences ou non entre représentations et actions, et lesquelles. Ce type d'analyse permettait de catégoriser de vastes ensembles de données. Les éléments conceptuels ont été codés en fonction du contexte dans lequel ils ont été prélevés, résultant d'un travail itératif constant entre les catégories et sous catégories de codage et le discours des dirigeants.

3.6.1.1 Codage manuel

Toutes les réponses ou éléments de réponses comportant une définition, une analogie, un attribut, un jugement ou une opinion vis-à-vis de la RSE ou du DD, ont fait l'objet d'une

analyse, selon la méthode d'analyse de contenu des réponses aux questions ouvertes, proposée par Mucchielli (1974, p 47). Chaque réponse a été décomposée manuellement en ses énoncés clés⁹⁷. Chaque énoncé clé a été ramené à un concept univoque, autrement dit, à une forme abrégée qui *conceptualise* un énoncé en style télégraphique. On recommande parfois, dans les analyses de contenu, de réduire les énoncés clés prélevés dans le discours à des syntagmes très courts afin d'en faciliter la gestion, mais nous avons choisi de conserver des périphrases lorsque cela était nécessaire, de façon à préserver plus de contexte. Dans le cas du DD, par exemple, les représentations consistent souvent en analogies en apparence éloignées de ce concept, car c'est le contexte qui est évocateur plutôt que les termes du récit.

Chaque réponse contenait généralement plusieurs concepts univoques, que nous avons isolés et appelés *éléments conceptuels*. Un élément conceptuel est donc un énoncé ayant un sens individualisable. La codification a consisté à attribuer un même syntagme/périphrase ou *code* à des éléments conceptuels trop peu différenciés pour être considérés comme des représentations mentales distinctes. Comme nous avons choisi de codifier en formes longues, les codes ne sont autre chose que des éléments conceptuels. Par exemple, les éléments conceptuels « employés contents » et « employés heureux » portent le même syntagme, donc le même *code* : « employés heureux ». Par contre, « gérer en fonction de l'avenir » et « gérer en fonction des conséquences » exprime une nuance jugée trop grande pour être regroupés sous un même code.

3.6.1.2 Codage au moyen d'Atlas ti

La seconde analyse réalisée sur les représentations de la RSE et du DD, cette fois au moyen du logiciel Atlas ti, a permis d'extraire 10 % à 30 % plus d'éléments conceptuels que la méthode manuelle. Cela tient essentiellement à la lecture différente du texte que l'interface Atlas ti impose. Dans l'environnement Atlas, les opérations de codage distancient le chercheur de son souvenir de l'entretien, donc de sa lecture intuitive. La lecture, rendue plus

⁹⁷ Aussi appelés *unité d'analyses de contenu* dans Mucchielli (1974), soit la plus petite unité de sens qui puisse être conçue comme une représentation mentale d'un sujet ou d'un objet.

distanciée, force l'examen du discours au-delà de la forme en remettant en question, à chaque lecture, l'interprétation que le chercheur fait de ce qu'il lit. Par exemple, la réponse « durable, c'est ce qui dure » a été déclinée par plus d'un dirigeant, mais elle n'a pas le même sens chaque fois. Il peut s'agir d'une infrastructure qui dure parce que l'État y a investi assez de fonds, d'une solution mûrement réfléchie à un problème social complexe, ou encore de la crête d'un cycle économique.

3.6.1.3 Classification des représentations

Du travail itératif entre le dépouillement des données brutes (transcriptions d'entrevues) et la reconstruction d'éléments conceptuels différenciés ou codage, ont surgi les rubriques du classement en familles de codes. Dans le cas de la RSE, un classement intuitif, induit des réponses mêmes des dirigeants, a permis de cartographier les représentations de RSE

Les rubriques des familles de codes de DD n'ont par contre pas émergé spontanément de l'inventaire de codes comme ce fut le cas pour la RSE. Au contraire, la grande pluralité des éléments conceptuels et un indice de convergence plus faible ont augmenté la complexité de la classification. Le classement des éléments conceptuels s'est inspiré du *Guide d'analyse du développement durable* produit par le département des Sciences fondamentales de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC) (Villeneuve, 2004) ainsi que du *Guide pour les PME* d'Agenda 21 de Genève (2005). Le guide de l'UQAC, comme la plupart des autres codes ou guide, n'est pas bien adapté à l'évaluation des activités dans lesquelles sont engagées les PE de la présente étude. Les nombreux critères référant aux Droits de l'Homme et à l'Organisation internationale du travail (OIT) sont pensés en fonction de projets d'impartition de la production ou d'exploitation dans les PED, ou de certains secteurs industriels tel que le vêtement. Par contre, ils renferment une multitude de critères qui ont permis d'effectuer un débroussaillage dans la pluralité d'éléments conceptuels à classer et de former les regroupements suivants :

1. Fonction sociale
2. Fonction environnementale
3. Fonction économique
4. Développement durable (les trois fonctions précédentes)
5. Fonction équité

Afin d'éviter toute interprétation équivoque, chaque catégorie est explicitée ci-dessous :

1. Développement durable

Comprend les définitions se rapprochant de l'une des trois définitions du DD retenues au chapitre de la Méthodologie, soient celles de l'UICN (2001), celle du rapport Brundtland (1988) et celle de Revéret et Gendron (CRSDD, 2005).

2. Fonction équité

Regroupe les définitions valorisant le respect des droits et de la diversité des humains et de leurs cultures, ainsi qu'une meilleure « répartition des avantages résultant des projets de développement dans l'ensemble de la population » (Villeneuve, 2004, p.33). « Le potentiel d'innovation » est également « un facteur qui peut être déterminant pour effectuer des changements technologiques et favoriser une meilleure utilisation des ressources et une meilleure satisfaction des besoins humains » (*Ibidem*).

3. Fonction écologique

Définitions touchant précisément à l'environnement physique et naturel, y compris l'humain en tant que partie de la biosphère, de même qu'aux organisations chargées de défendre ou de promouvoir leur intégrité.

4. Fonction économique

Cette famille regroupe les définitions portant sur toutes les formes de reproduction et de rémunération du travail ainsi que sur toute adéquation entre un produit, un service ou un projet et le besoin auquel il doit répondre (utilité et usage prolongé). Les définitions retenues dans cette famille ne sont pas pensées strictement dans les termes de la Tétrade de Villeneuve, mais englobent toutes les définitions associant le DD à la pérennité ou la

durabilité d'une construction, d'un développement économique ou du développement des affaires.

5. Fonction sociale

Regroupe les définitions qui situent le DD dans un contexte de vie en collectivité, d'interactions entre individus, d'épanouissement et de bien-être individuel ou collectif.

Enfin, trois définitions de référence du développement durable ont été retenues pour analyser les éléments conceptuels déclinés par les dirigeants qui se sont dits familiers avec le concept :

1. La définition proposée par l'Union mondiale pour la conservation de la nature (UICN, 1980) : « Le développement durable est un développement qui tient compte de l'environnement, de l'économie et du social »;
2. Celle, mieux connue, proposée par le rapport Brundtland (1988, p.51) et reprise par le ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs du Québec dans la *Loi 118 sur le Développement durable* (Québec, 2005c) : « Le développement durable est un développement qui permet de répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs »;
3. Enfin, la définition avancée par Corinne Gendron et Jean-Pierre Revéret (dans CRSDD, 2005, p.10) : « L'intégrité écologique est une condition, l'économie un moyen, et le développement social et individuel une fin du développement durable, alors que l'équité en est à la fois une condition, un moyen et une fin.

3.6.1.4 Classification des pratiques de DD et de RSE

La codification des pratiques et actions est extrêmement sommaire et demeure très différenciée : le nombre de pratiques totales se rapproche donc du nombre total d'actions déclinées par les dirigeants. Les secteurs d'activité économique étant très variés, les pratiques l'étaient également. Pour cette raison, il n'a pas été jugé nécessaire ni souhaitable d'utiliser le logiciel de codage Atlas ti. Lorsqu'un regroupement sous un même code a eu lieu, il a été effectué manuellement. Les rubriques principales de classement des actions et pratiques surgissent du discours et n'ont pas été établies d'avance. Par contre, afin de maintenir une

logique propre aux activités des dirigeants d'entreprises, les trois catégories principales s'inspirent de la division des tâches dans la majorité des entreprises interviewées, même si cette division n'est pas formelle dans les très petites entreprises de l'échantillon : il s'agit de la gestion, de la production et des rapports avec la collectivité.

3.6.2 Analyse textuelle

L'apport de l'analyse textuelle est de deux ordres. Elle permet d'abord de remettre en contexte les résultats obtenus des analyses par codage. En ce sens, elle permet de recréer les ponts entre les représentations et les actions recensées, et d'en proposer une interprétation, en plus d'enrichir les contextes d'interprétation. Elle répond ensuite aux troisième et quatrième questions de recherche sur l'institutionnalisation et l'intégration des concepts à l'étude, et sur les motivations des dirigeants à intégrer des pratiques de RSE ou de DD.

3.7 VALIDITÉ

Deux analyses de contenu par codage — l'une en mode manuel et une seconde au moyen du logiciel Atlas ti — plus une analyse textuelle ont été pratiquées sur le discours des dirigeants. À défaut d'avoir soumis les transcriptions à différents codeurs, les mêmes textes ont été soumis à trois modes d'analyse qui, lorsqu'ils ont fait surgir certains écarts, ont obligé le chercheur à relire et recollationner les réponses, parfois à réécouter les bandes afin de réévaluer certaines nuances dans les récits. Ces démarches itératives et intensives — chacune des analyses contrôlant la précédente — ont servi à réduire « la part d'arbitraire », à valider que les éléments conceptuels relevés à titre de données empiriques « reflètent adéquatement » les représentations des dirigeants à l'égard des concepts à l'étude, malgré qu'un « élément subjectif demeure », notamment la situation même d'entrevue (Durand et Blais, 2004, p. 200 à 204). Il ne revient pas à dire qu'un autre chercheur en tirerait la même interprétation, mais cette triple démarche garantit qu'un travail exhaustif d'authentification des représentations de la RSE et du DD a été effectué, et que les résultats ou « données » qui en découlent peuvent être considérées comme **valables pour d'éventuelles recherches**.

CHAPITRE IV

UNITÉ D'ANALYSE 1 :

REPRÉSENTATIONS DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ENTREPRISE

RÉSULTATS ET ANALYSE

Les résultats qui suivent sont présentés en deux parties successives : l'analyse par codage, suivie de l'analyse textuelle. Les données obtenues par codage permettent d'appréhender la pluralité et les convergences des représentations de RSE et de faire surgir les catégories de représentations de la RSE. L'analyse textuelle fournit le contexte d'analyse, lequel contribue à mieux comprendre les conduites qu'adoptent les dirigeants par rapport à l'objet social RSE. L'analyse codifiée et l'analyse textuelle portent sur *toutes* les occurrences de la RSE dans les récits des dirigeants.

Cette première unité d'analyse traite des représentations de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), y compris les chevauchements de représentations entre la RSE et le DD. Les deux premières unités d'analyse fournissent les données sur la base desquelles nous tenterons d'établir certains liens entre représentations et actions.

Les dirigeants sont identifiés par une lettre correspondant au secteur d'activité économique, ou d'une lettre et d'un chiffre, lorsque plus d'un dirigeant provient du même secteur. Afin de bien situer les dirigeants dans les tableaux et les analyses présentées dans ce chapitre, la liste des codes d'identification des dirigeants d'entreprises, de leurs secteurs d'activité et leurs régions administratives respectives et du nombre d'employés est reproduite ci-dessous :

Tableau 4.1
Codes des dirigeants par secteur/région/taille d'entreprise

Code du dirigeant	Secteur d'activité	Région	Nbre d'employés
A	Agriculture	Etrie	1
C	Construction : Fabrication en béton	Québec	10
D1	Fabrication : Aliments biologiques	Abitibi	14
D2	Fabrication : Microbrasserie	Montréal	100
D3	Fabrication : Fonderie de fer	Québec	70
E	Grossiste : Matériaux	Abitibi	50 à 75
F	Commerce de détail : Fleuriste	Montréal	2
G	Transport : camionnage	Laurentides	56
H	Édition	Québec	3
I	Immobilier : Gestion immobilière	Montréal	15 à 20
J	Services professionnels : Communication	Montréal	7
K	Gestion déchets : Entretien d'égouts	Montréal	50 à 60
L	Formation professionnelle	Québec	1 à 3
M	Santé : Résidence	Montréal	79
N	Arts, spectacles et loisirs	Montréal	1 à 5
O	Hébergement / Restauration	Abitibi	100 à 130
P1	Autres services : Centre funéraire	Montréal	7
P2	Autres services : Mécanique de voiture	Montréal	10

4.1 RÉSULTATS DE L'ANALYSE PAR CODAGE

4.1.1 Reconnaissance de la notion de RSE

Les dirigeants ont de meilleurs repères représentationnels et conceptuels au regard de la RSE qu'au regard du DD. La RSE n'est pas, contrairement au concept de DD, un terme inventé. La RSE découle plutôt d'un questionnement moral qui est posé par la société au sujet de l'entreprise, mais également par l'entreprise elle-même. Le terme « responsabilité sociale » d'entreprise (RSE) relève aussi de notions communes. D'abord, la notion de responsabilité, quelle qu'elle soit, implique les notions de responsabilisation et d'obligation. Ensuite, bien que le qualificatif « social » puisse laisser le champ ouvert à l'interprétation, celui-ci désigne à tout le moins et sans équivoque un certain rapport avec les autres, se distanciant de la stricte obligation de rendement, même si de l'avis de plusieurs dirigeants, leurs responsabilités sociales et financières sont inclusives l'une de l'autre. Un seul dirigeant (K) n'était pas familier avec le terme de « responsabilité sociale de l'entreprise », affirmant que c'était pour

lui du « chinois ». Un seul autre (M) a décliné toute responsabilité autre que celles auxquelles il est tenu en vertu de la loi et aux fins de ses rendements financiers. Certains concepts associés à la RSE par les théoriciens et les écoles de management ont été évoqués par quelques dirigeants, comme la *citoyenneté corporative* et l'*éthique* (E, I, M, O). De façon générale, la question sur la RSE a produit un peu moins d'idées mais plus de convergence que la question sur le DD. Nous examinons dans l'article suivant les concepts convergents.

4.1.2 Représentations marquées par la convergence

La question : « Que signifie pour vous responsabilité sociale de l'entreprise ? » a produit 133 énoncés regroupés en 70 éléments conceptuels différenciés (tableau 4.2). La moitié des représentations mentales de la RSE est partagée par deux dirigeants et plus (2 à 5). Ce pourcentage est 19 % inférieur au nombre d'éléments conceptuels différenciés relevés pour le DD. Des 133 éléments conceptuels de départ, 11 doublets ont été soustraits afin d'éviter des redondances trompeuses. Autrement dit, à 11 reprises, des dirigeants ont énoncé deux fois un même élément conceptuel au cours de l'entretien. Cette opération n'affecte pas la convergence puisque, sur 70 éléments conceptuels différenciés, 32 sont partagés par deux dirigeants ou plus, soit près d'une représentation sur deux. C'est donc sur la base de 122 énoncés et de 70 éléments conceptuels différenciés que sont construits les tableaux et synthèses.

Les éléments conceptuels déclinés par un seul dirigeant sont ceux qui témoignent le plus de la pluralité du concept. Les 133 énoncés clés du départ ont produit 70 éléments conceptuels différenciés, dont 38 ont été évoqués par un seul dirigeant. Cela signifie que près de 55 % des éléments conceptuels différenciés — ou concepts — ont été déclinés une seule fois, mais ces concepts représentent moins de 30 % de l'ensemble des énoncés, confirmant à nouveau une convergence relativement élevée entre les dirigeants à l'égard de la RSE. Le tableau 4.2 qui suit liste la totalité des éléments conceptuels.

Tableau 4.2
Éléments conceptuels par famille de représentations de la RSE

	A	C	D1	D2	D3	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P1	P2
Employés																		
A-Environnement sain/Santé	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
A-Harmonie au travail	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
A-Honnête avec employés	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2
A-Responsable envers employés	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2
A-Bon partenaire employés	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
A-Responsabilité légale imposée	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
AB-Bon milieu/environ. de travail	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	3
AB-Bons emplois/niveau de vie/salaires	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
AB-Développer capacités/compétences employés	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
AB-Employés heureux	0	2	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	5
AB-Maximiser potentiel humain des employés	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
AB-Respect employés	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2
B-Employés respectueux	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
B-Maintenir esprit de famille	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
B-Reconnaissance envers employés et familles	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
B-Responsabiliser employés	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Société / Collectivité																		31
A-Améliorer vie sur terre	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
A-Assumer conséquences de ses actions	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
A-Engagement politique	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
A-Partage équilibré des richesses	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
A-Participer au développement culturel	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
A-Remettre un peu de gains dans collectivité	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
A-Respect environnement humain	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2
A-Respons. envers collectivité/société	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	3
A-Soutenir institutions/org. locales/région	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2
A-Suppléance obligée à l'Etat	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2
AB-Créer des emplois	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2
AB-Dév.pensée sociale/Conscientiser/Sensibiliser	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	0	1	4
AB-Engagement collectif/Participer dev. soc-écon.	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	5
AB-Rentabilité au service d'objectif social	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	0	0	4
Santé de l'entreprise																		30
A-Bon fonctionnement entreprise	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
A-Citoyen corporatif bon/raisonnable/responsable	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	1	0	0	0	0	1	0	5
A-Éthique	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
A-Harmonisation des procédés	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
A-Obligation morale	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
A-Rentabiliser bonne cause (RSE stratégique)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
AB-Mériter respect de société/Conserv.réputation	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	4
AB-RSE = RS d'un particulier	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2
B-Coordonner son industrie/Saine concurrence	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
B-Perennité de l'entreprise	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
B-Gérer un équilibre gaspillage/employés	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Clients																		20
A-Aider réellement ses clients	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
A-Honnête avec clients	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2
A-Protéger client par des normes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
A-Respect consommateurs/clients	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
AB-Offrir services de l'entreprise	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	2
AB-Respons./ Bon partenaire clients	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
B-Avoir des clients et les garder	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
B-Sensibiliser consommateur à env.et sécurité	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Environnement																		14
A-Améliorer modes de production	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
A-Eliminer surproduction	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
A-Ne pas détruire	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2
A-Protéger l'environnement	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
AB-3R=V	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2
AB-Respecter environnement physique/naturel	0	0	2	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	6
Développement durable																		14
A-Perennité des choses qui nous entourent	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
A-Réduire effets socio/environ. pervers	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	2
AB-Développermt durable	0	0	2	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	4
AB-Vision à long terme	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Lois/Réglementation																		9
A-Protéger client par des normes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
A-Respect des lois/règlements/gouvernement	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	3
A-Responsabilité légale	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Fournisseurs																		5
A-Honnête avec fournisseurs	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2
A-Respect des fournisseurs	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
AB-Respons./ Bon partenaire fournisseurs	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
B-Perennité du réseau d'approvisionnement	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Autres																		6
A-C'est du chinois	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
A-Image verte	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
A-C'est un voeu (un idéal)	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
B-Bien faire vivre ma famille	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1

Total = 133

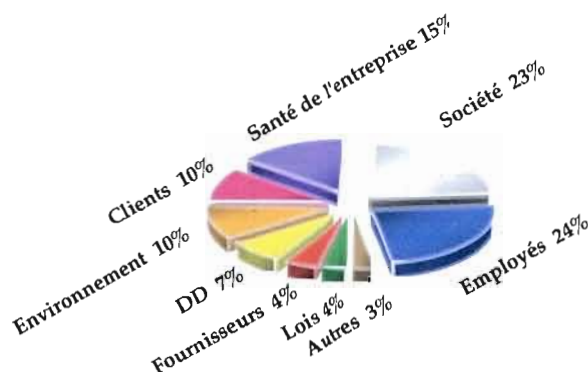
Légende du tableau 4.2 :

Les éléments conceptuels précédés des lettres suivantes indiquent que :

- A Ils sont extraits des réponses à la question : « Que signifie pour vous la responsabilité sociale de l'entreprise ? »
- B Ils sont extraits d'autres réponses, dont les questions à chaînages posées dans le second volet de l'entretien : « Quelle est votre plus grande responsabilité ? » et « Quelle est votre plus grande responsabilité sociale ? ».
- AB Ils ont été extraits des réponses à la première question et confirmés par d'autres réponses, notamment aux questions à chaînages décrites en B.

4.1.3 Classification générale et éléments conceptuels les plus cités

Graphique 4.1
Répartition des représentations de RSE



La classification des éléments conceptuels de RSE permet une première cartographie des représentations de la RSE (graphique 4.1). Ces catégories dites « spontanées » ou « naturelles » surgissent des représentations des dirigeants et n'ont donc pas été établies d'avance. Deux grandes catégories surgissent. D'abord, 24 % des éléments conceptuels différenciés, recueillis auprès de 80 % des dirigeants qui ont des employés permanents, portent sur les employés. Un pourcentage presque égal (23%) porte sur la responsabilité envers la collectivité, évoquée par 70 % des dirigeants. Autrement dit, les conditions d'emploi et la satisfaction des employés, d'une part, et le bon voisinage, l'amélioration de la vie dans la société et le respect de la collectivité, d'autre part, sont les deux principales représentations

de la majorité des dirigeants de petites entreprises interviewés en ce qui concerne leur responsabilité sociale. C'est près du double des huit autres catégories d'éléments conceptuels. La catégorie *Entreprise* regroupe toutes les responsabilités que les dirigeants perçoivent avoir envers leur entreprise pour lui assurer son efficacité, son opérationnalité et sa pérennité. Cela comprend le maintien d'une bonne réputation, la rentabilité et une saine gestion. Les concepts d'éthique et de citoyen corporatif ont été classés dans cette catégorie, car ce sont essentiellement des concepts de gestion d'entreprise.

Tableau 4.3
Éléments conceptuels de RSE les plus cités par catégorie

[illegible]

Le tableau synthèse 4.3 offre un aperçu des éléments conceptuels différenciés cités par 3 dirigeants ou plus dans les différentes catégories. Les éléments conceptuels différenciés cités par le plus grand nombre de dirigeants sont le « respect de l'environnement » et « l'engagement collectif », déclinés chacun par 5 dirigeants, ainsi que les concepts « employés heureux (satisfaits) » et « bon citoyen corporatif, raisonnable et responsable », qui ont été cités par 4 dirigeants chacun. En ce qui concerne l'environnement, la convergence peut être due en partie à un biais de recherche. En effet, au cours des entretiens, il a été question de la *Loi 118 sur le développement durable du Québec* en lien avec la recherche. Le dépositaire de cette loi étant le ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs, il était probable que certains dirigeants évoquent l'environnement dans leur réponse.

4.1.4 Catégorie émergente : La RSE interne et les employés d'abord

Il ressort clairement de l'analyse du discours, tant par le nombre d'éléments conceptuels différenciés (tableaux 4.2 et 4.3) que l'ordre dans lequel ils ont été évoqués (tableau 4.4), que le concept de responsabilité sociale est associé d'abord aux employés, suivi de très près par la responsabilité et le respect envers le milieu social et envers autrui.

Tableau 4.4
Ordre d'énonciation des représentations de RSE : employés/société

QUESTIONS		A	C	D 1	D 2	D 3	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P 1	P 2
Que signifie « Responsabilité sociale de l'entreprise ? »	Empl.		x		x	x	x			x			x					x	
	Société	x						x	x			x		x		x			x
Quelle est votre plus grande responsabilité sociale ?	Empl.		x	x	x	x			x		x		x				x		x
	Société	x						x						x		x		x	

Le tableau 4.4 indique que, pour 8 dirigeants, la première représentation mentale qu'ils ont eue de la RSE concernait leurs employés, et que 9 d'entre eux ont nommé leurs employés en premier (5) ou en second lieu (4) à la question à chaînages « Quelle est votre plus grande responsabilité sociale ? », posée dans le second volet de l'entretien. Les employés ont été

mentionnés un peu plus souvent en premier dans l'ensemble des entretiens. En dépit du nombre supérieur de concepts déclinés à l'égard des employés, plus de dirigeants ont mentionné la société parmi leurs représentations de la RSE, soit 13 sur 18, contre 11 sur 18 pour les employés. Mais si l'on tient compte du fait que, sur les 18 entreprises, 13 comptaient des employés à temps plein qui ne sont pas exclusivement des membres de leur famille immédiate, on peut affirmer que la majorité des dirigeants (11 sur 13) incorporent les employés en priorité dans leurs représentations de la RSE. Précisons que, dans les tableaux 4.2 et 4.3, la création d'emplois est placée dans la catégorie *Société* et non dans la catégorie *Employés*, car il s'agit d'une contribution à l'ensemble de la société et non aux employés de l'entreprise. La responsabilité perçue envers les employés est celle qui vise les employés actuels et les emplois que les dirigeants disent vouloir protéger et non les emplois qu'ils pourraient créer.

La convergence des représentations à l'égard des employés est soutenue par un corpus d'actions indiquant non seulement que 95 % des PE interrogées ont nommé leurs employés, mais que leurs actions sont cohérentes avec leurs représentations. Cette corrélation est examinée au Chapitre VI.

4.2 ANALYSE TEXTUELLE

4.2.1. La RSE interne : une analyse comparative

Les résultats de notre étude se comparent à une enquête menée en Colombie-Britannique par le *Canadian Business for Social Responsibility* (CBSR, 2003) auprès de 10 PE comptant 100 employés et moins, qui conclut que les entreprises appliquent toutes des mesures de RSE à l'égard de leurs employés d'abord, ensuite de l'environnement, puis de leur collectivité. À noter que l'intérêt ou l'engagement envers la RSE constituait l'un des critères de sélection des entreprises dans l'enquête britannico-colombienne. En ce qui concerne la priorité accordée aux employés, des conclusions similaires ont été tirées d'études empiriques récentes menées en Italie (Longo *et al.*, 2005), en Espagne (Murillo et Lozano, 2006) en Amérique latine (Vives, 2006), en Europe de l'Est (Koleva, 2005; Kooskora, 2006), de même que des

compilations internationales récentes (Lepoutre et Heene, 2006,) et par le Global Compact (ONUDI, 2004). Certaines des interprétations fournies dans ces études convergent également vers celles de la présente étude, notamment qu'une plus grande proximité entre dirigeant et employés augmente l'importance (qualitative) des travailleurs dans l'entreprise.

En Bulgarie, l'auteure d'une étude empirique sur la RSE (Koleva, 2005) rappelle que les entrepreneurs ont d'abord été poussés, au début de la transition d'une économie de type socialiste vers une économie de marché, à abandonner de nombreuses fonctions sociales assumées autrefois par les entreprises et gestionnaires d'État. Les effets négatifs engendrés par la transition ne cessant de s'aggraver au cours des années 1990 — notamment le chômage et l'absence de filet social — certains entrepreneurs ont adopté une attitude plus proche de l'ancien système socialiste par voie de collectifs de travail⁹⁸, ou plus paternaliste. Koleva relève, à titre d'exemple, l'obligation ressentie de fournir un emploi temporaire au conjoint d'un employé, ou de faire crédit sur les produits fabriqués ou importés par l'entreprise. En l'absence de régimes de retraite, la RSE peut aussi signifier de maintenir le personnel en emploi le plus longtemps possible, ou encore que les employés qui font preuve d'honnêteté et de responsabilité personnelle « peuvent aspirer à une « employabilité » à vie et compter sur leur patron pour les protéger contre les incertitudes sociales » (*Ibidem*, p.165). Cette dernière mesure visant à encourager l'honnêteté illustre la difficulté de changer certaines habitudes formées dans l'ancien régime, « lorsque les biens des entreprises d'État étaient souvent perçus comme des biens communs, au sens où chacun pouvait s'en servir pour ses propres besoins » (*Ibid*). Une autre enquête (Kooskora, 2006) indique que, de façon générale et au terme d'une intégration récente, rapide et cavalière du capital privé en Estonie, les entrepreneurs considèrent que le fait de procurer de l'emploi, de payer leurs impôts et de respecter les lois, notamment les normes salariales, constitue leur responsabilité sociale. Leur priorité immédiate, depuis les années 2000, consiste à soutenir le transfert technologique vers leur pays et à éviter la faillite. La RSE, bien que liée cognitivement à leur capacité d'être de bons employeurs en offrant ou en maintenant les emplois, ne s'étend pas vraiment au-delà de leurs responsabilités économiques et légales. Cela n'est pas étranger à la perception des petits

⁹⁸ Les collectifs comprennent les employés et le chef d'entreprise en équipes de travail qui « créent des relations et un micro climat propice au travail, d'où une augmentation de la productivité » (Koleva, 2005, p. 164).

entrepreneurs québécois qui, de façon générale, considèrent que leur première responsabilité est d'avoir une entreprise rentable.

En Amérique latine, Vives (2006) relève les pratiques de RSE interne suivantes comme étant communes au plus grand nombre de dirigeants : le rapport travail-famille, l'équité en emploi, la santé, le bien-être et la participation des employés à l'entreprise. Vives conclut que, des cinq facteurs qui motivent les dirigeants interviewés à s'engager envers la RSE interne, la satisfaction des employés est de loin la plus citée (près de 65 % des dirigeants). Dans cette étude, les entreprises sont souvent de type familial ou sont détenues par un seul propriétaire ou un petit groupe d'associés. Pour sa part, le Pacte mondial (*Global compact*) (UNIDO, 2004) résume que la vaste majorité des PME accorde une importance primordiale à la santé et à la sécurité des employés, aux normes salariales supérieures et à l'éducation et la formation. Il y a inévitablement des différences significatives entre les 78 dirigeants sondés, compte tenu qu'ils représentent 30 pays d'Europe, d'Asie, d'Amérique, du Moyen-Orient et d'Afrique. Par contre, il est intéressant à noter que, dans les régions en développement où les normes de travail sont vraisemblablement plus faibles ou défaillantes, les entrepreneurs dirigeants consacrent à leurs employés un pourcentage égal ou supérieur de leurs dépenses que ceux des régions développées (*Ibidem*, p.39), comme l'indique le tableau suivant.

Tableau 4.5
Pourcentage des dépenses allouées aux avantages sociaux, par région

RÉGION	0 %	1 À 5 %	6 À 10 %	PLUS DE 10 %	INCONNU
Afrique	13	62	25	0	0
Asie	7	33	27	20	13
Moyen-Orient	0	60	40	0	0
Amérique latine	0	100	0	0	0
Amérique du Nord	29	0	57	14	0
Europe de l'Est	7	43	43	0	7
Europe de l'Ouest	14	48	14	14	10

Source : *Survey of Small and Medium Enterprises in the Global Compact*, 2004

Les représentations de la RSE dans les PME sont plus difficiles à sonder aux États-Unis et en Europe de l'Ouest. Dans le premier cas, les enquêtes relèvent presque exclusivement les performances des grandes entreprises, sur la présomption que celles-ci sont des précurseurs

de RSE au regard de la PME. Dans le second cas, la Communauté européenne a inscrit la mise en oeuvre de la RSE au sein des PME dans un objectif économique, celui de « devenir l'économie basée sur la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique au monde, capable de développer durablement sa croissance économique [...] ainsi qu'une cohésion sociale plus forte » (CCE, 2002, p 11). La CCE considère pour l'heure que les relations des PME avec leurs parties prenantes externes — clients, fournisseurs et société — sont les principaux facteurs de compétitivité des PME européennes, les conditions d'emploi et les rapports salariaux étant déterminés par l'État, contrairement à l'Amérique où, au-delà des normes minimales de travail, les conditions d'emploi sont fixées par les employeurs. Le plus récent rapport sur la RSE réalisé par l'Observatoire des PME européennes (*Ibidem*) ne prend d'ailleurs pas en compte la RSE envers les employés parmi ces critères. Le principal instrument de mesure de la RSE dans la petite entreprise européenne lancé par CSR Europe, la SME Key (SMEKEY, 2004), place le « capital humain et intellectuel » (les employés) au 7^e rang des impératifs commerciaux, loin derrière la création de valeur pour les actionnaires (1^{re} position), alors que les PE ne comptent à peu près jamais d'autres investisseurs que le ou les propriétaires associés.

Il ne s'agit pas ici de faire l'éloge des PE. Comme le précisent Julien et Marchesnay (1988, p.48), deux tendances s'opposent au regard des PE. Elles sont présentées « tantôt comme des îlots de convivialité, tantôt comme des lieux particulièrement soumis à la précarité ». La majorité des entreprises qui ont fait l'objet des études précédemment citées, y compris la présente recherche sur les PE québécoises, fournissent principalement des marchés locaux ou nationaux et ne dépendent pas d'une entreprise transnationale ou d'un seul client. Les PE des secteurs du vêtement, de la chaussure et du textile y sont d'ailleurs peu représentées, ce qui explique peut-être la marque élevée obtenue par la RSE envers les employés.

4.2.1.2 La responsabilité patronale : de la convivialité au paternalisme

Dans un essai sur la proximité, Torrès (2002) propose que le dirigeant de PE privilégie ce qui lui est proche à la fois dans le temps et dans l'espace. Cela lui permettrait de garder la

maîtrise de son entreprise et de son évolution, ce que confirment des auteurs tels que Julien et Marchesnay (1989) ou Pierre Cossette (1989), dans une étude de cartographie cognitive menée auprès de petits entrepreneurs. De façon générale, les dirigeants que nous avons rencontrés se perçoivent dans un rapport d'interdépendance avec leurs employés, car sans eux ils ne peuvent mener à bien un projet qui occupe le centre de leur vie. Sans des conditions satisfaisantes, un environnement de travail agréable et une relation de confiance entre patron et employés, ils ne pourraient retenir le savoir de leurs employés — surtout si ces derniers sont qualifiés, ont de l'ancienneté ou s'ils occupent plusieurs fonctions — et mettraient en danger la survie de l'entreprise. Mais en tant que principaux pôles de coordination dans l'entreprise, certains dirigeants perçoivent leur responsabilité de faiblement parentale à carrément paternaliste :

Responsabilité sociale c'est, disons, je regarde tous les employés qui sont ici, qui travaillent ici, c'est une responsabilité de faire fonctionner l'entreprise pour avoir, disons, un bon vivant, pour donner une bonne vie à tout ce monde là qui nous entoure. C'est toujours un orgueil disons de faire travailler tout ce monde là (D3).

Moi je dirais la première [responsabilité], c'est les employés. Nous autres, on est une entreprise familiale hein, ça fait qu'on a toujours été, comment je pourrais bien dire ça là ? Avant ça on était une petite famille. Puis les premiers employés, c'étaient des amis, y ont commencé à travailler. Ça fait que là, la petite famille est devenue un peu plus grosse. [...] Puis, là elle est comme, très grosse. Des fois c'est... y en a qui disent : ah, c'est pu comme c'était ! C'est pu aussi familial que c'était. Mais c'est rendu, quand t'es rendu à 60 là. Tu sais, c'est... On essaie d'être le plus familial possible (K).

C'est large la responsabilité sociale. C'est le bon fonctionnement des employés; c'est le bon fonctionnement de l'entreprise. Que le monde soit joyeux. C'est que tout fonctionne assez bien, même si y a des petits problèmes [...] Je vais te dire qu'il y a deux trois ans, je fatiguais sur toute ce que les employés... s'achetaient une auto, une maison... À cette heure je m'en crisse. Ça me dérange pas. Ce qui est important, c'est ici, le milieu ici. Moi ici, c'est que les employés soient heureux, pis leur donner les outils adéquats, pis qu'y avancent dans leur cheminement, pis qu'y avancent dans leur carrière ou dans leur job. [...] Y en a là qui sont pas capables hein ! Là, faut que tu comprennes là. Moi j'ai beaucoup d'employés ici : y en a qui stagnent. Y vont avoir 45 ans, 50 ans, sont tout le temps pareils. Peuvent pas aller plus loin pis ça va chialer si, si... Tu sais, y en a qui ré-hypothèquent leur maison à toutes les années hein ? Y en a qui font des réconciliations bancaires à toutes les années. Pis tu regardes leurs revenus pis tu te dis : combien est-ce qu'y gasp... combien qu'y dépensent ? (Intervieweur : Pourquoi est-ce important pour vous de responsabiliser les employés ?) Pour en faire du monde autonome. Ça améliore leur qualité de vie, parce qu'ils sont autonomes. (C).

Quand je vois des gars de mon âge [parmi les employés], qui gagnent rien... [untel] au comptoir, ça gagne rien, ça gagne... je sais pas si y fait 10 piastres de l'heure si on calcule toutes ses heures. C'est pas capable d'arriver à l'heure, c'est pas capable d'arriver à l'heure ! Y arrive avec un vieux bazou : y a mon âge ! Moi si je vois, si je vois une belle auto passer là, je me dis, qu'est-ce que ça prend pour avoir cette auto là. [...] Je dis pas que je suis malade comme ça, mais, je regarde ces gars là... un taco à 500 piastres. Oui mais... t'as pu 18 ans... t'as pu 18 ans ! (P2).

Compte tenu de la taille de l'échantillon, il est exclu de cibler des types d'entreprises ou des secteurs d'activités qui présentent des points de rupture en fonction de l'attitude générale des entrepreneurs envers les employés. Certaines tendances émergent toutefois. Ainsi, parmi les dirigeants qui semblent se soucier le plus du « bonheur » de leurs employés et de leur réussite sociale, autrement dit qui pratiquent une gestion de « bon père de famille »⁹⁹, figurent ceux qui placent aussi l'accent sur la formation des compétences professionnelles et personnelles. Il semble que cela soit relié à la catégorie d'emploi, celle des travailleurs qualifiés (majoritairement masculins) (C, D2, G, K, P2), surtout s'ils doivent représenter l'entreprise auprès des clients (G, K). Le seul dirigeant qui emploie des travailleurs qualifiés (M) mais qui n'a pas conceptualisé le « bien-être » des employés et qui n'a pas placé l'accent sur les compétences, est également le seul qui ne les côtoie pas sur une base quotidienne (et ses employés sont en majorité des femmes). Les entreprises familiales de l'échantillon (E, G, K) ne semblent pas plus paternalistes que les autres. Les plus petites entreprises du lot ne le sont pas non plus : le dirigeant D1, qui compte une dizaine d'employés tout comme l'entreprise C, n'a peu ou pas mentionné ses employés. En fait, à l'instar du dirigeant D1, les dirigeants P1, N, L et J se sont plutôt représentés tels des équipes, d'où la référence au « nous » collectif pour désigner les employés. Le sentiment de responsabilité envers les employés ne relève donc pas principalement du paternalisme du dirigeant, mais de l'agencement entre la proximité entre dirigeant et employés, la nature de l'entreprise et le type de dirigeant, comme le confirme le dirigeant suivant :

(Intervieweur : Que signifie responsabilité sociale de l'entreprise, à votre avis ?)
Développer les capacités de nos travailleurs pour eux autres, pour qu'ils se développent pour l'entreprise, mais des capacités qu'ils peuvent se servir eux autres, personnellement. Protéger l'environnement. S'impliquer activement dans la communauté, socialement, mais aussi culturellement. J'ai toujours été impliqué

⁹⁹ Voir BAUER, M. 1993. *Les patrons de PME, entre le Pouvoir, l'Entreprise et la Famille*, Paris, InterÉditions.

culturellement, depuis le début. (Quelle est la plus grande responsabilité sociale d'une entreprise comme la vôtre ?) *It's the maximization of the human value of the people who work here. I think that's the most obvious responsibility I think. It's ensuring that what we do adds value to our society overall. That's a lot more general, but the specific thing is the maximization of the human potential (D2).*

4.2.1.3 La RSE et la finalité de l'entreprise

Ce qui distingue peut-être le plus les PE à l'étude de la grande entreprise au regard de la RSE est sa finalité. En effet, plusieurs dirigeants ne partagent pas les objectifs de la grande entreprise, et récusent l'argument de la « croissance et du profit à tout prix ». Les effets pervers de la structure actionnariale de l'entreprise financiarisée et mondialisée sur sa RSE, particulièrement les options sur actions et la création de valeur à court terme, sont d'ailleurs soulevés par plusieurs chercheurs (Belem *et al*, 2007; Lapointe et Gendron, 2005; Dupuis et Le Bas, 2005; Gendron, 2000; Utting 2000). Cela n'implique pas que les PE ne profitent pas des retombées de la grande entreprise ou qu'elles promeuvent toutes un changement du modèle économique actuel. Bien que certaines (J, G, L) soient plus précarisées que d'autres en termes de taux de dépendance envers quelques clients, elles ne sont pas captives d'un seul client et aucune n'impartit sa production à l'étranger. La recherche de profit à tout prix pour les actionnaires et la lourdeur des structures très hiérarchisées sont perçues par plusieurs dirigeants comme des facteurs de distorsion entre le rôle de l'entreprise et ses effets à l'échelle locale, en termes de leur propre qualité de vie mais aussi celle de la collectivité :

Profitability is key, mais pas sacrifier l'objectif social pour la rentabilité. (D2)

Je pense qu'une entreprise doit avoir une mission autre que de juste faire de l'argent; pas être une entreprise à but social seulement, je pense qu'il y a un juste milieu. Oui, on a le besoin de vivre en tant qu'entreprise, en tant qu'individus à l'intérieur. On en fait bénéficier nos employés, qui doivent aussi être heureux dans ce qu'ils font, donc on doit s'assurer de ça d'un côté. Puis sur l'autre côté, on doit aussi regarder [...] à développer une relation avec la population autour de nous [...] Ça devient pas nos amis là, mais en même temps, ils doivent avoir le sentiment — pis pas juste le sentiment, on doit le faire réellement — de les aider, de les accompagner, pis de faire en sorte qu'ils sortent pas mal pris dans la vie après avoir passé chez nous. (P1).

Les petites entreprises sont plus organiques. On se parle en face, pas par courriel ou par cellulaire, on parle à la personne. Les grandes entreprises sont plus hiérarchisées. On se parle par courriel. Tu vois pas la personne à qui tu parles. Il y a une transformation du

message et des intentions de la personne par transmissions multiples de l'information. Je n'aime pas les grandes structures. Il existe même des gens qui vont dans les grandes structures pour humaniser, pour montrer aux gens comment on doit parler aux autres (N).

Si tu vas en affaires pour faire de l'argent à tout prix, ça donne un certain type d'entreprise. À partir du moment où ta motivation n'est pas de faire de l'argent à tout prix... Ça dépend entièrement de tes valeurs. Je suis venue en affaires pour gagner ma vie, en étant libre. J'ai des amis qui sont en affaires et qui font beaucoup plus d'argent que moi, mais sans ma liberté ni le temps libre. [...] Dans une petite entreprise, on devient vite complice de ses collaborateurs, avec les personnes avec qui on travaille. Dans une grande entreprise, il y a des paliers hiérarchiques. C'est beaucoup plus compliqué (L).

Une entreprise, c'est comme un être vivant. Y faut pas que je la saigne, que j'en abuse, que je la surexploite, que je prenne des risques au détriment de mes employés. Je peux pas avoir tous les clients. On veut faire du profit, mais on n'est pas là principalement pour le profit. Je veux pas détruire le marché. Je ne veux pas faire du profit en détruisant la santé économique de notre secteur et des autres dans notre secteur. Je veux aller progressivement [...]

Ma philosophie c'est *small is beautiful*. Une plus petite organisation est mieux à même de concilier l'économie et le social ou l'environnement. Ça laisse plus de flexibilité aux secteurs économiques. Ça aide à traverser les cycles de cinq ans qui caractérisent l'économie dans la région. Quand une grosse compagnie ferme, c'est 1000 employés, c'est 1000 familles. Quand une petite ferme, c'est peut-être 20, 30 employés. Ça vide les régions ces grosses structures là (O).

It's cultural responsibility. C'est dans ma façon de faire. C'est d'être civilisé. Ne pas prendre plus que tu en as besoin. Si la vie est un buffet, t'en mets pas plus dans ton assiette juste parce que c'est là. *Not be greedy*. Je veux vivre selon mes besoins (J).

Toutes les lois sont faites en fonction d'éliminer l'artisan. C'est l'agriculture industrielle qui avance. [...] Je voulais rester à un niveau non industriel, mais j'avais pas de relève. Il aurait fallu que je grossisse toujours plus, et je serais arrivé aux dimensions de l'industrie, comme les grosses fermes industrielles. Mais j'avais personne à qui le donner. L'agriculture, c'est une des seules industries qui est conçue naturellement ou traditionnellement pour être léguée (A).

Notre interprétation rejoint celle de Vives (2006)¹⁰⁰. Les PE cherchent à faire des profits, mais sont disposées à en faire moins pour atteindre d'autres objectifs comme fabriquer des produits ou offrir des services qui les satisfont d'abord, poursuivre une mission d'entreprise à connotation sociale ou éducative, ou encore, comme l'exprime le dirigeant D1, « pour justement avoir un monde meilleur ».

¹⁰⁰ Au terme d'une enquête menée en Amérique latine auprès de 1300 PME.

4.2.2 La RSE externe

4.2.2.1 La RSE et le rôle social des dirigeants

Les résultats indiquent que les représentations de la RSE envers la collectivité sont presque aussi nombreuses qu'envers les employés et font l'objet d'une aussi grande convergence. Certains théoriciens de la RSE estiment qu'une lecture nationale de la RSE est peu porteuse, car « la diffusion de la RSE est largement liée à l'expansion du modèle étatsunien d'entreprise et à sa conception actionnariale dans le monde entier » (Belem *et al*, 2007, p.25). Les dirigeants de PE interrogés n'en semblent pas convaincus, puisque plus de la moitié d'entre eux (11 sur 18) se représentent eux-mêmes comme des acteurs du développement social et socio-économique. Certains dirigeants affirment en effet se sentir investis d'une mission de développement de la pensée sociale, d'éducation ou d'amélioration des conditions sociales :

(Intervieweur : Quelle est votre plus importante responsabilité en tant que chef de votre entreprise ?)

Conscientiser les gens [...] Pour moi, c'est le point de départ du changement. Si les gens ne prennent pas conscience, ils ne peut pas y avoir de changement. Si les mentalités ne sont pas changées, les gens ne peuvent pas avancer vers les changements qu'ils souhaitent (L).

Sensibiliser les gens. Éduquer par le rire et par l'humour. Si tu dis fais ci, fais ça, ça va pas, mais par le rire, les gens s'en souviennent. Mettre le monde en action (N).

Moi je crois à l'implication sociale. Je pense qu'on est une entreprise qui éduque, qui informe, qui essaie de donner des bonnes valeurs nutritionnelles aux gens (D1).

(Intervieweur : Quelle est la plus grande responsabilité sociale d'une entreprise comme la vôtre ?)

C'est de participer dans la collectivité. (Quand vous dites que « participer » est votre plus grande responsabilité sociale, qu'est-ce qui vous pousse à la faire ?)

Ben c'est le futur, Si je participe là, on va de l'avant [...] Si je participe pas, je me laisse morte [...] Si je participe pas à ça, je fais pas ça, ça m'intéresse pas. J'ai été neuf ans administrateur des Caisses. Sont venus me chercher [...] J'ai dit : vous me voyez là ? Y ont dit oui. Mais moi je me voyais pas là. J'étais la première femme ici à la caisse. [...] J'ai été marguillière, j'ai été président [du] 100 ans de la paroisse Saint-Charles, c'est moi qui était président. J'ai eu un comité d'Écoparado à l'école, responsable d'un local que ça c'était jamais fait nulle part. [...] C'est École-Parent-Adolescent. C'est un projet que, au niveau de la CECM, c'était un local qui était

neutre. Ça veut dire qui avait autant le concierge qui s'asseyait à table pour un café, autant un parent qui était là qu'un prof qui était là, que la direction. Y avait un échange qui se faisait. Là, je t'en dis, mais je pourrais t'en dire d'autres là. En tous cas, le dernier ça été le projet avec les policiers, un comité une fois avec les policiers. Participer. C'est important. J'aime à participer, pis à voir. [...] Moi je fais partie d'un comité ici avec le quartier avec « Embellissement » là (F).

De sensibiliser les consommateurs à l'environnement pis à ce qui soient sécuritaires, en utilisant leur auto (P2).

De ces cinq dirigeants, quatre sont des femmes. Il ressort clairement de notre échantillon que les femmes se sentent investies d'un rôle social qui dépasse le bien-être de leurs employés alors que nous avons vu précédemment que le développement des compétences et des connaissances des employés motivait le rôle social d'hommes seulement.

4.2.2.2 La RSE envers les clients

Bien que l'effet de compilation des données laisse croire que les clients sont moins prioritaires, les dirigeants D1, F, L et M ont nommé les clients en premier en réponse à la question d'entrée sur la RSE, et les entrepreneurs E et G les ont considérés au même titre ou juste après leurs employés. Si les clients récoltent la moitié moins de représentations conceptuelles de la RSE que les employés, il reste que presque autant de dirigeants les perçoivent comme presque aussi importants que leurs employés.

4.2.2.3 La RSE envers les fournisseurs

Seuls quatre dirigeants ont mentionné leurs fournisseurs comme l'une des parties prenantes envers laquelle ils perçoivent une responsabilité sociale (D1, E, G, N). Ceux-ci sont très présents dans la réalité des PE et sont souvent perçus comme des partenaires, mais ils ne sont pas associés spontanément à l'attribut « social ». Il ne faut pas perdre de vue que les dirigeants répondent spontanément par association aux questions du chercheur et que les fournisseurs sont peut-être classés, dans leur organisation cognitive, comme partenaires « stratégiques » ou « d'affaires » plutôt que comme partenaires ou acteurs « sociaux ». Dans

cette perspective, ils n'ont pas été interprétés comme des acteurs envers lesquels les dirigeants se sentaient « responsables ».

Les PE externalisent-elles les risques vers leurs fournisseurs comment le font les GE ? Le dirigeant D2 songe à diminuer sa consommation d'eau en impartissant le lavage de ses bouteilles à un fournisseur capable d'effectuer cette tâche avec plus d'efficacité. On ne peut pas affirmer que le risque sera plus grand pour le futur fournisseur, car on ne connaît pas ses impacts environnementaux. Seront-ils inférieurs à ceux du dirigeant D2 ? À l'exception du dirigeant D1 qui semble confirmer la règle, aucun dirigeant n'a discuté de chaîne d'approvisionnement ni de ses impacts comme partie de sa RSE.

4.2.2.4 La chaîne d'approvisionnement : maillon faible de la RSE

La sensibilité des dirigeants à l'égard des fournisseurs d'origine, à leurs conditions d'emploi ou au prix équitable des biens et services qu'ils achètent a semblé presque inexistante. Il ne revient pas à dire qu'aucun dirigeant n'est sensibilisé à cette réalité, mais seul le dirigeant D1 a établi un lien entre fournisseur et équité dans le cadre de sa propre responsabilité d'entreprise :

(Quelle est votre plus importante responsabilité en tant que chef de votre entreprise ?)
Ben je pense que c'est... c'est le respect des gens. Qu'on parle comme employés, actionnaires, distributeurs, consommateurs ou comme fournisseurs... Pour nous, notre responsabilité, c'est d'offrir le maximum aux consommateurs puis avoir une part juste et équitable pour chacun.

Par ailleurs, les autres dirigeants qui ont discuté de la chaîne d'approvisionnement — en réponse à la question sur les actions et les pratiques de RSE et de DD — ont affirmé, d'une part, ne jamais poser de question à leurs fournisseurs à ce sujet et, d'autre part, ont reporté la responsabilité sur leurs propres fournisseurs. Les dirigeants plaident plutôt leur impuissance à changer l'état d'un marché désormais inondé de produits importés, et des faibles mesures environnementales imposées dans les pays exportateurs et qui rendent leur concurrence inéquitable :

On regarde même pu ça. Parce que si on se met à regarder... Regardez là rien que pour le fun sur mon bureau, je prends neuf affaires sur dix, c'est fait en Chine. Je suis certain que votre microphone y est fait en Chine, ou au Japon peut-être. Faites attention ! [...] Il reste que si je saurais de qui vient mon stock des fois là, peut-être que je voudrais pas faire affaires avec ce fournisseur là, parce que si j'irais voir l'usine, qu'eux autres, mon fournisseur, utilisent en Chine là... Je sais qu'en Chine y ont des maudits gros problèmes d'environnement là-bas là. Bon ben, je sais que je dirais à mon fournisseur, ben y faut que tu fasses affaires ailleurs. [...] Mais j'ai pas le choix. Moi je me dis, c'est à mon fournisseur canadien de faire la job. S'assurer que c'est pas des jeunes de douze ans là qui peignent ou qui font les pièces ou quoi que ce soit là, ok ? S'assurer de ça, c'pas moi, c'est à l'autre bout là. (Interviewer : Vous reconnaissez une responsabilité sociale quelque part dans la chaîne ?) Oui c'est sûr ! Une responsabilité sociale, c'est ben sûr (E).

Quand on regarde ailleurs ce qui se fait en Chine, en Inde, on le voit dans notre secteur. On tolère encore trop ce qui vient d'ailleurs. Il y a pas de normes pour ce qui vient d'ailleurs comparé à ici. Pis on laisse faire (D3).

Ce n'est pas tant l'équité comme la qualité des produits qui interpelle les dirigeants :

À qualité égale, j'achète québécois. Je peux pas dire que je suis très préoccupée par l'énergie mise à fabriquer un produit, ni que je pense à la provenance ou l'impact de la production de ce que j'achète. Je vois plus la qualité faite localement (L).

J'achète le plus souvent québécois, même pour ma propre nourriture et des choses personnelles. Mais j'achète aussi des produits étrangers. Mais quand même, j'achète plus les produits québécois qu'étrangers, je pense (N).

Nous autres on a vu un changement chez nos fournisseurs là. Il reste qu'on achetait mettons là... t'sais des pinceaux [...]. Ça c'était une compagnie canadienne là, tu pouvais pas être plus Canadien que ça. Les pinceaux étaient faits à Saint-Jean, Nouveau-Brunswick. Depuis deux trois ans, les [...] pinceaux, ils viennent du Mexique ok là ? Pis y sont bons à rien. Pis là mes clients se plaignent moi là. On a des retours de pinceaux qu'on n'avait jamais avant. [...] On a de la misère, on a été obligé de regarder pour un autre fournisseur. Bon ben là, c'est pas les seuls ça là, à cette heure là, les produits y viennent pas mal souvent d'Asie. (E).

4.2.2.5 La RSE et l'environnement

Plusieurs études empiriques menées dans le monde sur la PME (Lepoutre et Heene, 2006; Vives, 2006; CCE, 2002; Spence et Lozano, 2000; Petts *et al*, 1999) concluent que la

taille de l'entreprise atténue la perception qu'ont les propriétaires dirigeants de leur propre incidence sur l'environnement. La majorité des PE à l'étude ne se perçoivent pas comme des entreprises polluantes, pointant plutôt la grande entreprise, à l'exception de l'entreprise D2. Lepoutre, Heene et Petts avancent aussi que ce n'est pas tant que les PME perçoivent peu d'enjeux, mais plutôt des enjeux différents de ceux de la grande entreprise. Pour certains dirigeants, l'environnement social et l'environnement naturel commencent à se poser comme des facteurs solidaires d'un même idéal d'entreprise ou de capitalisme. Ceux-là ont énoncé pêle-mêle des concepts officiellement associés au DD. Il n'est toutefois pas certain que l'association société/environnement traduise une véritable préhension du concept global de DD, puisque nous n'avons pas décelé de « paradigme unificateur » (Allouche *et al*, 2004, p.2397) dans les représentations des dirigeants. Cela nous laisse plutôt croire que l'évidente ouverture de ces dirigeants à certains concepts associés au DD est le fait des gains marqués depuis quelques décennies par les nouveaux mouvements sociaux économiques (NMSE) et un nouveau paradigme écologique (NPE), qui ont pavé la voie à la recherche d'un développement plus soutenable et à une plus grande responsabilisation des entreprises.

(Interviewer : Que signifie pour vous responsabilité sociale de l'entreprise ?) S'arranger pour respecter son environnement humain et environnemental, par des politiques d'emploi, par de la production pas trop polluante... c'est le plus difficile dans une société capitaliste. (H).

Faire en sorte que les actions que l'entreprise fait servent à améliorer la vie sur terre et non à la détruire. Même si c'est à long terme (A).

[...] Protéger proactivement l'environnement. S'impliquer activement dans la communauté socialement, mais aussi culturellement. [...] La RSE et le DD sont les mêmes préoccupations (D2).

Respecter les consommateurs, respecter l'environnement et faire du développement durable (D1).

(Quelle est la plus grande responsabilité sociale d'une entreprise comme la vôtre ?)
C'est de respecter l'environnement pour plus tard, et on veut être là aussi dans 50 ans, alors c'est important pour nous d'avoir une vision à long terme. On est une entreprise qui pense au développement durable, mais qui pense aussi à long terme, pas juste le développement, mais la création d'emploi, tout ce qui entoure finalement l'entreprise et ses ressources (D1).

Parmi les dirigeants qui ont décliné l'environnement comme partie de leur RSE se trouvent ceux qui sont associés à des niveaux supérieurs d'engagement envers la RSEE¹⁰¹ (D1, D2, H, I). Par engagement supérieur, nous entendons les dirigeants qui : sont sensibles à la question environnementale, à leurs parties prenantes internes et externes et à la société dans laquelle ils s'inscrivent; prennent des actions en ce sens; établissent un lien entre l'activité économique et les enjeux sociaux et environnementaux. Le Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'environnement (CSMOIE) rapportait, dans son rapport synthèse de 1999, que les industries de la métallurgie, des mines et des métaux se situent parmi l'avant-garde en gestion environnementale au Québec, du fait, notamment, qu'elles disposent d'un service de gestion environnementale en plus de normes et de politiques. Cela s'explique par le fait que ce secteur industriel est sous haute surveillance depuis plus de deux décennies en vertu du *Règlement sur les matières dangereuses* (L.R.Q. c. Q-2, R. 15.2), comme le note ce même rapport.

Mais cela ne place pas la fonderie D3 de notre échantillon parmi l'avant-garde, même si elle dispose d'une politique environnementale, de pratiques et de normes (industrielles ou autres), comme la plupart des entreprises appartenant aux secteurs à fort impact environnemental, et qu'elle soit régulièrement soumise à des contrôles environnementaux. Aucune entreprise de notre échantillon ne serait probablement classée dans le peloton de tête en matière de RSEE, ni par le CSMOIE ni par aucune agence d'évaluation dans le domaine de la RSE, car, ainsi qu'il a été souligné dans la problématique, les PE ne sont pas dotées d'un « service de gestion environnementale » et ce service est, avec les politiques officielles, considéré comme un critère de RSEE supérieure.

Dans un autre ordre d'idée, le rapport du CSMOIE souligne que les employés syndiqués exercent une influence positive dans l'intégration des préoccupations environnementales, comme c'est le cas dans un peu plus de 60 % des entreprises syndiquées au Québec. Il est possible que ce soit le cas pour l'entreprise D3, qui est syndiquée. Il est intéressant à noter que le dirigeant D3 a démontré une grande sensibilité envers la santé environnementale de

¹⁰¹ Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise

ses employés et de ses concitoyens, mais a considéré que l'environnement se portait plutôt bien au Québec, de façon générale.

Les dirigeants de notre échantillon qui exploitent une entreprise dans un secteur sensible (fonderie, gestion de déchets, transport) ou dont les activités sont de nature à introduire des matières résiduelles potentiellement dangereuses (par leur nature ou leur concentration) dans l'environnement, y compris l'environnement de travail (graisses, huiles, déchets biomédicaux, phosphates) sont les suivants : A, C, D1, D2, D3, G, K, M, O, P1 et P2. Presque tous disposent de politiques formelles ou informelles et ont déclaré appliquer les normes environnementales qui les concernent (D1, D2, D3, G, K, O, P1 et P2). Pourtant, ce ne sont pas nécessairement les mêmes qui ont mentionné l'environnement parmi leurs représentations de la RSE (A, D1, D2, H, I, L, O, P2). Ainsi, pour certains dirigeants tels que C (non syndiqué) et D3 (syndiqué), la préoccupation environnementale n'est prioritaire que si elle est interne à l'entreprise, si elle concerne les employés. Cela nous conduit à examiner dans l'article qui suit l'interprétation que font les dirigeants de la loi dans leurs représentations de la RSE.

4.2.3 La RSE et le cadre législatif

La catégorie *Lois* figurant aux tableaux 4.2 et 4.3 regroupe peu de concepts, mais représente tout de même cinq des dirigeants (G, K, L, M, O). Pour eux, la RSE est balisée en tout ou en partie par la législation, dans la mesure où les lois régissent leur industrie à l'égard notamment (mais pas uniquement) de l'environnement.

C'est être responsable de protéger le client, dans les limites acceptables, bien sûr. Mais encadré, de façon contrôlée. Ça prend des normes. Parce qu'il n'y a pas de suivi là-dessus actuellement (L).

C'est le respect d'autrui. Puis quand je dis d'autrui, c'est de tout le monde : le gouvernement, des lois, de nos clients, de nos fournisseurs, de nos employés (G).

C'est de tout respecter les normes. Comme je vous dit, on n'est pas le Bon Dieu, mais on essaye de... [...] Quand on [l'entreprise] était plus petit, on voyait presque tout ce qui se passait. Mais là on peut pas tout voir, mais faut que ce soit respecté. Parce que tu sais des fois... ça prend pas grand choses pour dire : ah ! c'est pas grave, ça coulé juste

un petit peu.. c'est pas grave. [...] C'est le ministère de l'environnement [qui fixe les normes]. On en a d'autres, de nos compétiteurs, qu'on dit qu'on sait pas, y ont un peu des installations à broche à foin. Eux-autres ils le font [transgresser les normes]. Ça passe. Pis nous autres, peut-être qu'on est quand même assez gros, qu'on ferait une petite affaire croche comme ça, ils nous diraient tout de suite : aïe, t'as pas le droit de faire ça ! Des fois, on se parle puis on dit : maudit, on est tu trop honnête ? Qu'est-ce qu'on a ? Parce que c'est des coûts là. [...] Nous, peut-être qu'on aimerait ça faire un trois, quatre cent mille piastres de plus au bout de la ligne. T'sais. Mais on dort mieux, je suis sûr, que les autres. Qu'il arrive quelqu'un, n'importe quand, pas de problème. Quelle date tu veux ? On sort les factures, pis tout ça (K).

Responsabilité sociale de l'entreprise s'appelle aussi « bon citoyen corporatif », c'est-à-dire être respectueux de l'environnement, de la pollution, responsable de respecter les règlements...ceux qu'on a connaissance, parce qu'il y en a tellement, on les connaît pas tous (O).

Nous autres personnellement, on a toujours travaillé fort là-dessus, pour essayer de suivre l'environnement à la lettre. Puis être honnête avec ça, on a toujours travaillé fort là-dessus.

[..] Point de vue environnement, on travaille beaucoup : y a toujours des personnes du ministère du Travail qui viennent ici, tout ça. Ils viennent inspecter, voir l'air d'ambiance qui existe dans la fonderie, pour leur donner un bon climat.... de travail avec ça, à ceux qui travaillent dans la fonderie, particulièrement.

[...] Nous autres on fonctionne avec le ministère de l'Environnement. On suit ce qu'ils demandent. C'est leurs exigences, ce qu'ils demandent. C'est eux qui font les vérifications. Ils viennent régulièrement, ils nous disent des petites choses quand il y en a. C'est eux autres qui montrent le chemin (D3).

Un dernier dirigeant envisage sa RSE comme étant non seulement balisée, mais limitée strictement aux exigences prescrites par la loi, au-delà desquelles il ne voit pas d'autres responsabilités :

Je me suis jamais arrêté à me poser la question [...] Donc, comme obligation à l'égard de ses concitoyens corporatifs et non corporatifs, moi je déterminerais ça en deux éléments : la responsabilité d'ordre légale, qui est imposée par l'ensemble des intervenants, que ce soit public, municipal ou gouvernemental. Donc, socialement je dois m'astreindre à différentes lois, qui font en sorte que je vais retenir, par exemple, des déductions sur les payes des employés. Donc, tout l'aspect juridico-légal-administratif. [...] Y a aussi tout ce qui est d'incidence administratif, dans le cadre de l'exploitation de mon entreprise, avec les visées que moi j'ai. C'est plus une question d'intérêt corporatif, c'est-à-dire : est-ce qu'y a des éléments que je peux utiliser qui vont afficher une certaine responsabilité sociale et qui, en même temps, vont me permettre d'avancer [prospérer]. Au niveau environnemental [...] y a différents programmes d'Hydro-Québec, par exemple, pour euh la sauvegarde d'énergie, pour tenter de diminuer la consommation énergétique. Moi je me sens pas responsable... En

fait d'un point de vue environnemental, je trouve qu'y a beaucoup de débats [...] Y a beaucoup de débat là-dessus présentement [réchauffement climatique] mais je me sens concerné dans la mesure où est-ce que je suis obligé, et par la loi (M).

Contrairement à la grande entreprise, les lois et règlements ne constituent pas une limite à respecter ou à esquiver, mais des objectifs à atteindre. La loi, au regard des PE, représente l'assurance qu'elles ne seront pas les seules « astreintes à respecter les lois sous la pression » du milieu et des municipalités où elles se trouvent (Julien, 2000, p.148; Baribeau, 2007). Des recherches empiriques menées en Europe de l'Ouest et citées dans Lepoutre et Heene (2006) confirment que plusieurs PE considèrent la législation préférable à l'auto-réglementation, car elle s'appliquera à tous, en dépit du fait que les PE à l'étude ont souvent affirmé ne pas être en faveur de l'intervention de l'État. À la question : « Croyez-vous qu'il devrait y avoir des normes précises de développement durable et de responsabilité sociale pour les entreprises ? », certains ont répondu ce qui suit :

Moi je me dis que, à toutes les fois qu'y mettent des normes là, ça va... pas des normes. Y a des lois pis on respecte les lois. Des normes, pour le développement durable, je pense pas. Je pense pas. À moins que ce soit pour des grosses compagnies ou que ça serait politiquement, oui, mais privé, privé non, non (C).

Oubviously you need norms, je parle plus pour l'environnement que les autres choses (D2).

Oui, car il y a trop d'entreprises qui ont comme but premier le côté profit et seules des normes concernant leurs produits les forcent à penser responsabilité sociale (A).

J'aimerais en avoir des normes, mais y en a pas. Nous les fleuristes, on nous voit d'un mauvais œil. Parce que nous, toutes les tiges qu'on coupe, on les jette dans la poubelle. On réalise pas ça qu'on pourrait... Mais où que t'es mets ? Tu fais du compost ? Mais tu fais quoi avec ton compost si t'en a beaucoup ? Ce serait des tonnes et des tonnes qu'on pourrait faire. [...] C'est plutôt le gouvernement qui devrait dire : ben écoutez, on va essayer d'organiser quelque chose. Parce qu'on peut pas travailler tout seul. On peut pas s'organiser pis dire on va faire ci, pis on faire ça. On peut pas dépenser à se faire venir un *truck* pour nous autres pis payer pour tout ça. Il faut qu'il y ait de, de... un service ou je sais pas quoi, un service, de l'aide (F).

Oui. Des règles. Des contraventions ! Je veux qu'ils paient. Les gros là. Tout ce qui est nuisible à l'humain, tu donnes des contraventions. On pensait que l'homme était assez intelligent, mais y est pas intelligent. [...] Tout ce qui concerne l'eau, les porcs, tout ce qui entre dans le commerce équitable, l'exploitation des enfants, des gens âgés [mauvais traitements], le trafic international du sexe, tout ça là... (N).

Oui, on n'en sortira jamais autrement. Tout en laissant assez de latitude pour les initiatives volontaires : sont souvent plus efficaces et plus originales. Il devrait y avoir plus d'incitatifs (H).

4.3 ARRIMAGES THÉORIQUES DES REPRÉSENTATIONS DE LA RSE

Il est possible d'arrimer le discours de certains dirigeants à des concepts et théories de la RSE, et obtenir ainsi un aperçu de l'institutionnalisation de la RSE. Ainsi, la RSE à l'égard de la société s'interprète le plus souvent au sens moral de l'école de la *Business Ethics*. Ces dirigeants transposent la notion de responsabilité morale individuelle à leur entreprise, dans l'esprit de Goodpaster et Matthews — les principaux tenants de la *Business Ethics* — ainsi que nous l'avions supposé en constituant le cadre théorique. Selon ces auteurs, le *respect* et la *responsabilité* sont les deux éléments constitutifs de la responsabilité morale.

C'est comme une responsabilité sociale d'un particulier. C'est la même chose. C'est le respect d'autrui. Puis quand je dis d'autrui, c'est de tout le monde : le gouvernement, des lois, de nos clients, de nos fournisseurs, de nos employés (G).

Notre responsabilité sociale, c'est la capacité d'assumer les conséquences des actions qu'on pose. C'est être au service d'une population. Être responsable de protéger le client, dans les limites acceptables, bien sûr. (L).

L'autre aspect de la responsabilité, euh responsabilisation sociale, c'est euh, une obligation morale. [...] Moral étant ce qu'on n'est pas obligé de faire et que, on fait non pas par appât du gain, mais parce que l'on se sent obligé, selon la fibre qu'on a (M).

Ma plus grande responsabilité sociale est d'être un bon citoyen corporatif en tous les sens, pour la compagnie comme pour un individu (J).

De remettre un peu des gains qu'on a. C'est de respecter le voisinage, de respecter l'environnement du voisinage et le voisinage social. C'est de payer aux employés un salaire qui est équitable. La responsabilité sociale ça veut dire aussi de pas défaire l'environnement autour (P2).

Moi je suis responsable de l'entourage pis des gens. Ici, de bien servir, et d'être responsable de ma clientèle (F).

Ça veut dire d'être un citoyen corporatif responsable. Je vous réponds par un autre, un autre, quasiment par un autre concept. Mais ça, en pratique, c'est quand on prend une

décision, dans notre quotidien, c'est de s'assurer qu'effectivement, qu'on respecte un peu ce qui nous entoure. Pis on le fait avec éthique. Puis encore là, c'est encore un autre terme, un autre débat [...] C'est une grosse question de jugement : c'est de se comporter comme un citoyen raisonnable (I).

Pour le dirigeant D2, la RSE s'apparente à de la *Performance sociale d'entreprise* (PSE). Elle rappelle les trois niveaux d'obligations discutés par Sethi : l'obligation sociale (obligations économiques et législatives), la responsabilité sociale (réponse aux normes sociales) et la sensibilité sociale (réévaluation du rôle social de l'entreprise dans un système social). Mais contrairement à la définition de Sethi, la réponse aux normes sociales n'a pas pour but d'empêcher de passer des lois en réponse à des demandes sociales. Au contraire, ce dirigeant considère l'intervention de l'État comme une condition sine qua non de la RSE et du DD. Sa définition de la RSE n'est pas sans rappeler non plus le stade d'intégration profonde de la RSE dans les approches *triple bilan*, ou *double dividende* (Turcotte, 2002), avec une nette ouverture au rôle de l'État :

Dans tous les aspects, si on est intelligent dans la façon qu'on gère nos affaires avec notre personnel, tu gères les affaires avec l'environnement pis tu travailles avec votre communauté, dans le long terme, c'est pas une positif sur votre bilan, mais un non négatif. *You know what I mean ? Alors, so le problème c'est pas évident. So, financial. Secondly, it's good for the image, it's marketing. In other words, if people see you involved, if you're good with your staff, if you're good with the society, if you take responsibility for the environment, then you will be percieved positively, generally. And that allows you to positon yourself positively in the public eye, and it means it helps your society overall, and help your society means that by in general, they're more likely to be able to buy your goods. [...]* C'est sûr et certain qu'on a besoin des normes, je crois des fois dans notre société, on va trop loin dans notre société, et trop lourd comme procédure, et d'après moi c'est inefficace. Sur les autres questions, je suis content dans notre cas que nous avons pas le droit de dumper les matériels qui viennent de la brasserie dans le système sans traiter ça. C'est pas le cas dans d'autres partie du Canada, hein ? [...] *I think the important thing is that the governement has a role of pricing the commodities which industries use. And I think that that is a lever that they must use, intelligently. [...]* The governement has an obligation to look at the natural environmental uses and to come up with a charge for them that in fact reflects the real value, not only of the infrastructure but of the product itself. Right now you pay for infrastructure, you know, the plumbing¹⁰². We should pay for the plumbing, we should pay for the product. Right now, they're throwing away water, and they're throwing

¹⁰² La Ville de Montréal établit une tarification pour les sources industrielles les plus « aquavores », qui permet de partager un peu plus équitablement le coût d'exploitation de la station, mais qui ne paie pas l'eau (voir : http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=916,1607992&_dad=portal&_schema=PORTAL).

away energy, cause there is no value. Once it's properly evaluated, then you look at the opportunity that you have as a business (D2).

Par ailleurs, les deux entreprises de transformation alimentaire D1 et D2 défendent une image de marque dans des marchés de consommation de masse. Le premier a pour stratégie de se distinguer des autres en faisant valoir l'aspect nutritif de ses produits et sa certification biologique, le second, en faisant valoir la qualité de ses produits, mais également sa mission à l'égard de ses employés, de l'environnement et de sa collectivité. Ils cherchent donc à « profiter des occasions de marché » qui s'offrent en raison des nouveaux comportements sociaux et conçoivent qu'un « comportement socialement responsable peut leur procurer un avantage compétitif », comme le promeut l'école du *Social Issue Management* (Gendron, 2000, p.44). Mais l'apparement s'arrête ici, car ils se distancient de la gestion par anticipation des enjeux qui vise, selon l'approche utilitaire, à « anticiper ou contrer certains développements législatifs » (*Ibidem*).

Ainsi, que les dirigeants abordent leur RSE dans l'esprit de la *Business Ethics* ou de la *Performance sociale*, il demeure que, pour la presque totalité des dirigeants, échapper au processus démocratique que constitue l'encadrement législatif ne forme jamais l'assise stratégique de leur RSE. Un seul dirigeant a inscrit des objectifs environnementaux ou sociaux dans l'esprit de l'approche *néoclassique*. À son avis, on doit lui démontrer qu'une bonne performance sociale entraîne une bonne performance financière, car il ne se sent pas doté d'une telle « sensibilité » sociale :

Je suis en train de regarder la possibilité de faire un investissement, mais nécessairement, ça passe pas dans le cadre d'une démarche sociale, de responsabilité sociale, morale. Parce que j'ai un *bottom line* que je dois respecter. Maintenant, si on me propose des avenues qui me permettent à la fois de combiner les deux, et de faire en sorte que ça devienne pour moi un investissement qui est à la fois rentable au point de vue financier et environnemental, j'embarque (M).

4.4 CONCLUSIONS SUR LA PREMIÈRE UNITÉ D'ANALYSE

Les conclusions suivantes nous permettent de répondre partiellement à notre première question de recherche, qui consiste à découvrir les représentations de la RSE chez les dirigeants. La première conclusion qui s'impose est que les valeurs des dirigeants, leur provenance sociale et leur cheminement professionnel et académique influencent grandement leur perception de leur responsabilité sociale. Cela dit, et en dépit de la très grande hétérogénéité des PE, les représentations de la RSE sont traversées par un courant dominant, celui de la responsabilité envers les employés. D'une part, le bien-être et le développement des capacités des employés sont essentiels à la stabilité de l'offre de service, donc à la réduction du risque. D'autre part, des relations harmonieuses sont indispensables à la poursuite des activités des uns comme des autres, compte tenu d'une plus grande proximité. Plus la PE est petite, moins les employés sont perçus comme une partie prenante et plus ils sont assimilés à un « nous » collectif qui inclut le dirigeant. Plus les activités de la PE nécessitent de la main-d'œuvre qualifiée, plus le développement des compétences personnelles et professionnelles des employés prend la forme d'une responsabilité sociale. Cette corrélation est représentée par des entreprises à main-d'œuvre qualifiée majoritairement masculine et dirigées par des hommes. Plus les activités des PE impliquent une composante de service ou une plus grande dématérialisation — secteurs d'activité où les femmes sont généralement mieux représentées — plus les dirigeants se sentent investis d'une mission sociale, certains à l'égard de leurs employés, mais surtout à l'égard de la société en général, à laquelle peuvent être assimilés clients et fournisseurs. Les quatre dirigeants qui se sont représentés dans un rôle de sensibilisateurs ou de conscientisateurs sociaux sont des femmes, sur cinq que compte notre échantillon. Parmi elles figure le seul dirigeant du secteur de la production. La cinquième femme de l'échantillon, qui ne s'est pas représentée dans ce rôle, est par contre la seule à avoir évoqué sa participation citoyenne en guise de justification à sa responsabilité sociale.

L'importance des employés dans les représentations de RSE des dirigeants et leur perception de leur rôle social semble trouver écho dans plusieurs recherches empiriques récentes menées ailleurs dans le monde. Nous avons vu que ces fonctions de la RSE prennent alors les formes les plus diverses, selon le contexte socioéconomique, et certainement culturel. Dans tous les cas, la RSE des dirigeants de PE semble jouer un rôle dans la cohésion

sociale locale ou régionale, une sorte de stabilisateur des aléas économiques. Cela tend à confirmer la thèse de la coexistence des particularismes nationaux et des convergences mondiales de la RSE soutenue par Marie-France Turcotte (2006).

Nous devons reconnaître, à la lumière de cette première tranche d'analyse, que la PE n'est pas sensibilisée à la chaîne d'approvisionnement. À l'exception de l'entreprise J, les PE de notre échantillon n'étant pas véritablement précarisées par leur dépendance envers des multinationales (MN), on ne peut pas affirmer que les MN constituent, à l'heure actuelle, des médiateurs importants de principes de RSE auprès des PE que nous avons rencontrées.

Par ailleurs les dirigeants à l'étude ne sont pas tenus de créer de la valeur pour les actionnaires, ne sont pas rémunérés sous forme d'options sur actions, et ne dépendent pas d'un seul client. Ce sont autant de facteurs qui semblent favoriser « l'expression de motivations plus éthiques qu'économiques envers la RSE », ainsi que le suggèrent Lapointe et Gendron (2005, p.18). Le seul dirigeant (D1) à compter un actionnaire¹⁰³ n'en est pas moins contraint de respecter des principes de DD.

La distance prise à l'égard du profit à tout prix est une représentation caractéristique qui surgit du discours des dirigeants. Cette distance sous-tend une méfiance envers les formes monopolistiques alors que les PE sont « fondamentalement liées à l'idée du marché de la concurrence » (Julien et Marchesnay, 1988, p. 58). D'autres recherches menées en Europe et en Amérique du Sud semblent confirmer que les PE cherchent à faire des profits, mais sont disposés à en faire moins pour atteindre d'autres objectifs.

Bien que tous les dirigeants ne perçoivent pas ces questions comme des enjeux, il semble que la sensibilisation générale aux questions environnementales soit grandissante. Elle a été réinterprétée dans les représentations de nombre de dirigeants de PE comme partie intégrante de leur RSE, voire comme l'une de leurs parties prenantes.

¹⁰³ Le *Fonds d'investissement en développement durable* (FIDD). Le FIDD est un fonds de capital de risque. Il est le fruit d'un partenariat entre le Fonds d'action québécois pour le développement durable (FAQDD), de son partenaire financier le gouvernement du Québec, de Fondation CSN et du Fonds de solidarité FTQ. Ce sont essentiellement des relais économiques et syndicaux (www.fidd.qc.ca).

Finalement, l'information véhiculée par des mesures formelles et impersonnelles que sont les lois contribue à réduire l'incertitude dans la prise de décision des PE, donc à réduire le risque (Lewis, 2004, p.168). Elle se pose comme une sorte de garantie d'équité dans un marché concurrentiel (non monopolistique). On aura constaté que les dirigeants sont moins rébarbatifs à la législation environnementale qu'à toute autre forme de réglementation, et plus encore s'il s'agit de discipliner les grandes entreprises, qui sont, aux yeux des PE, les vrais responsables.

CHAPITRE V

UNITÉ D'ANALYSE 2 : REPRÉSENTATIONS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE RÉSULTATS ET ANALYSE

Les résultats qui suivent sont présentés en deux parties : l'analyse par codage, suivie de l'analyse textuelle. Les données obtenues par codage permettent d'appréhender la pluralité et les convergences des représentations du DD et de cartographier les représentations en fonction des trois pôles du DD : l'environnement, la société et l'économie. L'analyse textuelle fournit le contexte d'analyse, lequel contribue à mieux comprendre les conduites qu'adoptent les dirigeants par rapport à l'objet social DD, le cas échéant. L'analyse codifiée et l'analyse textuelle portent sur *toutes* les occurrences de DD dans les récits des dirigeants. Cette unité d'analyse et la précédente (Chapitre IV) fournissent les données sur la base desquelles nous tenterons d'établir certains liens entre représentations et actions au prochain chapitre.

5.1 RÉSULTATS DE L'ANALYSE PAR CODAGE

5.1.1 Reconnaissance de la notion de DD

La formulation de concepts au sujet du développement durable fut plus laborieuse pour les dirigeants qu'elle ne l'avait été pour la RSE, confirmant ainsi la nouveauté du concept. Dans la formation des représentations, le processus de catégorisation permet aux individus de se situer par rapport à un objet social (le DD) et de s'en faire une idée qui « oriente » en quelque sorte la conduite à adopter par rapport à cet objet, puisque celui-ci présente une « valeur

d'enjeu » dans un contexte d'interactions sociales (Jodelet, 1989, p.36; Moliner, 1996, p.16 et 28). Il semble cependant que le développement durable n'ait *pas* encore valeur d'enjeu dans l'esprit des dirigeants rencontrés, compte tenu qu'il a été laborieux pour la plupart de formuler des représentations du DD comme objet social. Ce n'est pas tant le sens dont est chargé le DD qui échappe aux dirigeants comme sa dénomination. De plus, les éléments d'information dont disposaient les dirigeants pour exprimer leur représentation du DD étaient « inégalement répartis » comme dit Jodelet (1989, p.47), et souvent « décalés » par rapport à l'objet, de sorte qu'ils ont donné lieu à une grande pluralité de sens, parfois de contresens, à la notion de développement durable.

Tableau 5.1
Reconnaissance du terme « Développement durable »

RÉPONSES	A	C	D 1	D 2	D 3	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P 1	P 2
Jamais entendu		x			x		x									x		
Ne sait pas ou n'est pas certain								x			x	x		x				
Ça ne veut rien dire ou pas grand chose													x	x				

Les résultats nous indiquent que quatre dirigeants n'avaient jamais entendu parler de DD, que quatre autres ne savaient pas ce que le terme désignait ou n'en étaient pas certains et que, pour deux autres, ce concept ne signifiait « rien », bien qu'ils en aient déjà entendu une définition. L'un d'eux (L) a reconnu être familier avec le libellé, mais a affirmé que le terme lui-même ne signifiait « pas grand chose » étant donné la quantité de sens qu'on lui faisait porter. Au total, plus de la moitié des dirigeants, soit 10 sur 18, ne disposaient pas d'un système interprétatif suffisant ou satisfaisant au moment de l'entretien pour identifier le DD.

Contrairement au concept de RSE, le concept de DD est un nouvel élément sémantique dans le vocabulaire international. Le terme *développement durable* a été porté à l'avant-scène au Québec par son principal dépositaire, le ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs, notamment par le dépôt de la *Loi 118 sur le développement durable* et le changement de nom du ministère de l'Environnement en 2005¹⁰⁴. La réponse

¹⁰⁴ Moins d'un an avant l'enquête, le ministère de l'Environnement devenait le ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs (18 février 2005), et la Loi sur le développement durable était adoptée le 13 avril 2006, durant la période de recherche. Le dépôt du


initiale des dirigeants semble confirmer ce parcours de « l'étiquette linguistique » (Moliner, 1996, p.22) via les médias, marqué toutefois par le scepticisme inspiré par l'émetteur politique.

5.1.2 Effets du discours politique et scepticisme

L'une des premières classes de représentations qui a surgi est l'effet sur certains dirigeants du discours politique sur le DD. Cinq d'entre eux ont répondu que le terme émanait d'une source politique relayée par les médias (*nouvelle rhétorique médiatico-politique*), mais cette réponse a été caractérisée par le ton ironique, parfois cynique, sur lequel elle a été énoncée par les dirigeants E, H, L et N, notamment en raison de l'émetteur gouvernemental.

Tableau 5.2
Scepticisme face au DD

ÉLÉMENTS CONCEPTUELS	A	C	D i	D 2	D 3	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P 1	P 2
Concept dépassé : trop tard pour le DD															x			
Expression de la révolution tranquille																		x
Nouvelle rhétorique médiatico-politique						x		x	x				x		x			
Image verte, vendeuse										x								
Sommet des Amériques (alter mondialistes)														x				
Maintenir capacités écon. et env. des 50-60 ans														x				
Voeu pieux														x				

Légende :  = Dirigeants ayant répondu à la question dans sa forme originale

Ces réactions initiales méritent d'être citées textuellement :

Ouais, on en entend parler pas mal, parce que c'est un mot très à la mode politiquement (E).

C'est surtout le monde politique qui nous parle de ça. C'est devenu un cheval de bataille du politique, aux trois niveaux (H).

projet de loi n°118 sur le développement durable, le 25 novembre 2005, avait aussi fait l'objet d'une vaste consultation commentée par les médias.

J'ai souvent entendu parler de ça. On en entend parler dans les ministères. Mais, à mon avis, on lui donne bien le sens qu'on veut lui donner. C'est un terme du politique pour dire à la population bien des choses (L).

C'est comme une expression politiquement correcte, dans la bonne idée de faire prendre conscience qu'il y a l'avenir qui faut penser, pour les enfants (N).

Ce ton semble à première vue témoigner de perceptions convergentes, mais il révèle plutôt des positions divergentes. Pour les dirigeants P2 et M, le terme rappelle respectivement la mouvance sociale des années 1970, avec lequel le premier pose une distance générationnelle (il est né juste à la fin de la décade précédente), et l'altermondisme des années 2000, au regard duquel le second établit une distance idéologique :

C'était pas une expression des années euh, révolution tranquille ça ? Commencé ça dans la révolution tranquille ? On disait ça comme ça ? Je trouvais que ça sonnait révolution tranquille (P2).

La seule chose que ça évoque, et je sais même pas si, en fait, c'est peut-être un préjugé, ça évoque des euh, des manifestations qui ont eu lieu à Québec, y a quelques années au euh [...] [Sommet des Amériques]... Le Sommet des Amériques, c'est ça. C'est tout ce que j'ai là. Et développement durable, pour moi c'est vide de sens là (M).

alors que pour le dirigeant N, le terme évoque une sorte de chant du cygne :

C'est une expression politiquement correcte dans l'idée de faire prendre conscience qu'il y a l'avenir qu'il faut penser. [...] Mais c'est à la fin, quand le gâchis est fait qu'on en parle. La terre est à moitié finie là ! C'est trop tard pour en parler. On est rendu qu'on cherche d'autres lieux, une issue dans l'univers, vers d'autres planètes. C'est parce que c'est un peu tard (N).

Le dirigeant M a reformulé sa représentation du DD dès qu'il eut reconstruit le lien entre le terme (avec lequel il était vaguement familier) et la définition du DD, qu'il associe à ce qui suit :

Là je peux vous dire ce que j'en pense du développement durable. Je pense que ça été... Y a un, y a un économiste qui est mort récemment, John Kenneth Galbraith, et qui a été le conseiller des Trudeau, des, des, des gouvernements un petit peu plus libé... euh, un petit peu plus démocrates, dans les années 70, 80. Et développement durable, bien je pense qu'on l'a un petit peu affecté dans la mesure où est-ce que y a beaucoup d'argent qui a été dépensé, et y a encore beaucoup d'argent qui est dépensé pour euh, le maintien d'un environnement économique pour les gens de 50, 60 ans. Dans ce cadre là, je pense que je suis très critique quant à cet aspect là, parce que je pense que y a un petit peu de euh, bon quand on parle de ne pas compromettre la

capacité des générations futures de répondre à leurs besoins, je pense que, essentiellement c'est un vœu pieux. Je ne sais pas ce que la loi dit, je sais pas si y a des barèmes, pis si y a des critères précis pour prévoir comment est-ce que les générations futures vont pourvoir euh... (M)

Le processus de catégorisation, nous dit la théorie des représentations, suppose la nécessité de reconstruire l'objet social (le DD) pour l'expliquer. « Dans une logique sociale, chaque acteur tentera de représenter ses intérêts » (personnels) et ses valeurs (sociales) « dans sa reconstruction du réel » (Moliner, 1996, p.26). Selon Doise, pour qu'il y ait « incorporation de l'étrange dans un réseau de catégories plus familières », le nouvel objet social (le DD) sera caractérisé en fonction des liens qu'il est censé entretenir avec des catégories sociales que les dirigeants ont déjà ancrées (Doise, 1989, p.224). Si un dirigeant s'identifie à un groupe différent de celui auquel il associe le DD (les dirigeants P2 et M, par exemple), nous supposons qu'il sera plus discriminatoire à son endroit. S'il est insatisfait de la position que son groupe occupe par rapport à l'objet (le dirigeant N), qu'il s'identifie ou non l'objet, son attitude sera également discriminatoire, mais pour des raisons différentes. Si, de surcroît, la communication sociale émanant du relais institutionnel que constitue l'État au sujet du DD est perçue chez les uns et les autres comme une forme de propagande, ce qui semble être le cas, cela les oblige à inscrire leurs représentations « dans des rapports sociaux conflictuels » (Moscovici, dans Doise, 1989, p.225).

Chez les sceptiques, qui ont d'ailleurs tous affirmé avoir déjà entendu le terme, le concept n'est pas reçu comme une notion rassembleuse. Cela est vrai particulièrement pour les dirigeants E, M et P2, chez qui le concept provoque une « mobilisation des défenses » (Jodelet, 1989, p.51), vraisemblablement en réponse à l'irruption d'un nouveau débat social qui, dans l'état de leurs connaissances, nuirait à leurs intérêts. Ces dirigeants en appellent plutôt à des forces extérieures pour sauver l'environnement, comme l'émergence d'un politique fort ou des avancées technologiques :

C'est-à-dire que, plutôt que d'avoir des programmes qui sont faits en dilettante, que ce soit vraiment... Y a pas d'émergence de politique verte au Québec ou au Canada. Je pense que si on veut intéresser les gens de l'industrie, faut que ce soit rentable... mais je ne pense pas que ce soit à ce niveau-là. Il faut avoir une vision. Il nous manque un leader là, qui va, qui va chercher euh, euh des politiques par son influence (M).

Un attaché de presse de George W. Bush [...] disait que c'est l'économie, c'est la droite américaine, c'est le capitalisme qui va sauver l'environnement. Et non pas le socialisme, et le transport en commun et ci, ça. Parce qu'y vont développer, y vont avoir les moyens de développer une technologie qui va faire en sorte que la planète va être capable de récupérer. C'est à mon avis au moins aussi plausible qu'un paquet de choses que je vois dans mon domaine [l'automobile] qui sont inconcevables (P2).

À titre comparatif, il est intéressant de noter que, dans son étude menée en 2000 auprès de 15 membres de l'élite économique de la société québécoise, Corinne Gendron constatait « qu'aucun dirigeant, qu'il la connaisse ou non, ne rejette l'expression développement durable ou la juge négativement » (Gendron, 2001, p. 293).




5.1.3 Représentations du DD : marquées par la pluralité

La pluralité des perceptions du DD révèle la pluralité des bases de connaissance des dirigeants au sujet du DD. Les deux tiers des dirigeants (12) ont tenté une réponse à la question telle que formulée : « Qu'est-ce que le développement durable signifie pour vous ? » Afin de permettre à l'autre tiers (6) de sortir de l'impasse, on a dû scinder la question en deux sous-questions : « Que signifie < développement > » et « Que signifie < durable > ». L'éclatement de la question originale en deux sous-questions a permis une production d'éléments conceptuels plus féconde et autrement impossible à obtenir, mais elle a créé du même coup un biais : la production de concepts à connotation économique, comme l'illustre le tableau 5.3 suivant.

La question « Qu'est-ce que le développement durable signifie pour vous ? » et ses sous-questions a produit 136 énoncés clés¹⁰⁵, qui ont été regroupés en 81 éléments conceptuels univoques ou *codes* (tableau 5.3). Des 136 énoncés clés de départ, sept doublets ont été soustraits afin d'éviter des redondances trompeuses. Un doublet signifie que des dirigeants ont énoncé deux fois un même élément conceptuel au cours de l'entretien.

¹⁰⁵ Aussi appelés *unité d'analyses de contenu* dans Mucchielli (1974), soit la plus petite unité de sens qui puisse être conçue comme une représentation mentale d'un sujet ou d'un objet.

Légende du tableau 5.3 :

Rangées blanches		Éléments conceptuels tirés des réponses à la question originale : « Que signifie pour vous développement durable ? ». Tous ces éléments sont précédés d'un « Q ».
Rangées		Éléments conceptuels tirés des réponses aux sous-questions « Que signifie développement ? » et « Que signifie durable ? »
Rangées		Éléments conceptuels tirés de tous les modes de réponse
Colonnes		Dirigeants ayant répondu à la question dans sa forme originale
Q :		Éléments conceptuels tirés de la question originale
SQDev. :		Éléments conceptuels tirés de la sous-question « Que signifie développement ? »
SQDur. :		Éléments conceptuels tirés de la sous-question « Que signifie durable ? »
(R) :		Chevauchements de représentations de DD et de RSE

Cette opération n'affecte pas les résultats. Le plus faible taux de doublets (si on le compare avec à la RSE) provient du fait qu'aucune question à chaînages n'a été posée au sujet du DD au cours du second volet de l'entretien, alors que ce fut le cas pour la RSE. C'est donc sur la base de 129 énoncés ($136-7=129$) et de 77 éléments conceptuels différenciés que sont construits les tableaux et graphiques.

Dans le tableau 5.3, les éléments conceptuels émanant des réponses à la question originale sont précédés de la lettre « Q », et figurent dans les zones blanches du tableau. Les éléments conceptuels issus des réponses à la sous-question sur le « développement » sont précédés de « SQDev », et les éléments conceptuels issus des réponses à la sous-question sur la « durabilité » sont précédés de « SQDur ». Tous les éléments conceptuels issus des sous-questions figurent dans les *rangées* ombragées (en gris pâle et gris foncé). Les dirigeants qui ont répondu à la question de départ sont indiqués par des *colonnes* ombragées (vertes). Ceux qui ont répondu à la question éclatée sont dans des colonnes blanches. À noter que le tableau 5.3 ne recense que les éléments conceptuels classés dans les différentes fonctions du DD. Les

autres éléments conceptuels se rapportant au niveau de connaissance et au scepticisme sont présentées respectivement dans les tableaux 5.1 et 5.2.

Bien que le rapport *n. énoncés clés / n. éléments conceptuels* soit comparable à celui de la RSE, le terme « développement durable » s'est avéré plus polysémique. Alors que le nombre d'énoncés clés est d'environ 13 % supérieur et le nombre d'éléments conceptuels est de 23 % supérieur à ceux de l'inventaire de la RSE — un écart relativement faible — le nombre d'éléments conceptuels différenciés déclinés par un seul dirigeant est d'environ 43 % supérieur. Au total, 38 codes de RSE sont attribuables à un seul dirigeant contre 47 pour le DD. À cet écart s'ajoute le fait qu'une des questions à chaînages, posée en fin d'entretien, portait sur la RSE, et que les réponses à cette question ont bonifié l'inventaire d'éléments conceptuels sur la RSE. Or une telle question n'existait pas pour le DD. Autrement dit, si l'on retirait du tableau 4.2 les éléments conceptuels de RSE provenant spécifiquement de la question à chaînage (précédés de la lettre B dans ce tableau), on obtiendrait 30 % plus d'énoncés de départ sur le DD que sur la RSE, 50 % plus d'éléments conceptuels et deux fois plus d'éléments conceptuels déclinés par un seul dirigeant.

5.1.4 Éléments conceptuels différenciés les plus cités

Le tableau 5.4 indique que le mot évoqué en association avec le DD par le plus grand nombre de dirigeants, soit 7 sur 18, est le terme « environnement ». Les éléments conceptuels (8 en tout) construits avec environnement et sémantiquement apparentés sont : *environnement sain*, *respect de l'environnement et de la nature*, *environnement* dans son acception la plus large, et *ministère de l'Environnement*. Ensuite, les éléments conceptuels faisant référence précisément à la qualité de fabrication, qui confère durabilité, solidité ou résistance au temps à des objets, structures ou constructions (6 en tout), sont regroupés dans une seconde catégorie de concepts les plus cités, cette fois par 5 des dirigeants.

Tableau 5.4
Éléments conceptuels de DD les plus cités

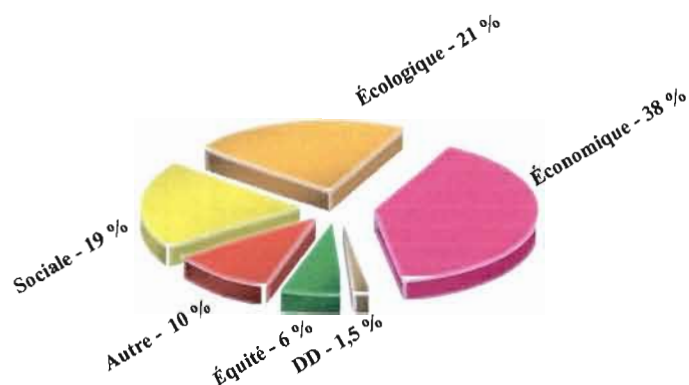
CONCEPT PRINCIPAL	A	C	D 1	D 2	D 3	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P 1	P 2
- ÉLÉMENTS CONCEPTUELS																		
Environnement																		
- Environnement sain															x			
- Respect de l'environnement / de la nature								x		x								
- Environnement				x				x				x						x
- Ministère de l'Environnement												x						
Durabilité liée à la qualité d'exécution																		
- Produire biens durables, mieux faits																		x
- Solide / Résistant / Durable		x																
- Bien le faire aujourd'hui (qualité)		x						x				x						
- Qualité des matériaux		x														x		

Légende :  = Dirigeants ayant répondu à la question dans sa forme originale

5.1.5 Pôles et points saillants

Une fois les éléments conceptuels classés selon leur fonction, la fonction économique s'est révélée la plus féconde. Le terme « développement durable » — et le mot « développement » en particulier — évoque chez 90 % des dirigeants une notion de nature économique, qui représente 38 % du total des éléments conceptuels (graphique 5.1). Il faut préciser que, conformément au *Guide d'analyse du développement durable* (Vileneuve, 2004) utilisé pour réaliser ce classement, tous les éléments conceptuels de nature économique mais dont la finalité vise la protection de l'environnement — réduire les emballages par exemple — ont été classés dans la fonction économique parce que cette mesure relève de l'activité économique. Suivent, par ordre décroissant de représentation, la fonction écologique, la fonction sociale, la fonction équité, le DD (définition institutionnelle) et une catégorie *Autre* caractérisée principalement par le scepticisme.

Graphique 5.1
Répartition des représentations de DD



Le choix des catégories de DD n'a pas été spontané. La définition de chacune des familles de codes est fournie dans le chapitre sur la méthodologie. L'éclatement de la question en sous-questions a permis de réduire la complexité de l'opération de catégorisation du terme chez certains dirigeants, en leur fournissant les catégories descriptives « développement » et « durable », mais elle a entraîné une plus grande production d'éléments conceptuels à connotation économique. En effet, 60 % des éléments conceptuels regroupés sous la fonction économique (tableau 5.3) ont été énoncés par les dirigeants ayant répondu à la question en deux sous-questions, alors que ceux-ci ne forment que le tiers des sujets. Inversement, presque tous les dirigeants ayant affirmé avoir déjà entendu parler du DD ont produit 80 % et 85 % respectivement des éléments conceptuels relevant des fonctions sociale et environnementale du DD. Par contre, presque tous les éléments conceptuels classés dans la fonction équité ont été produits par les dirigeants ayant répondu aux sous-questions. Deux personnes ont fourni une définition du DD s'apparentant à une définition institutionnelle¹⁰⁶. Le tableau 5.5 qui suit présente une synthèse des représentations réparties en six catégories.

¹⁰⁶ Définition officielle du DD fournie par un organisme public (ONU, UICN, l'UQAM, Loi 118 sur le développement durable). Ces définitions sont fournies dans le Cadre théorique à la page 86.

Tableau 5.5
Synthèse des représentations du DD et concepts saillants dans chaque catégorie

% élém. concep.	n. Diri- geants	Catégorie - Éléments conceptuels différenciés les plus cités dans cette catégorie	A	C	D 1	D 2	D 3	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P 1	P 2
38 %	16	1. Fonction économique																		
		- Bien le faire aujourd'hui (qualité)		x						x				x				x		
		- Dév./Investir pour les suivants (écon.)								x				x			x		x	
		- Développer (son / nouveau) marché					x		x							x		x		
		- Vision à long terme													x			x		x
		- Développement des affaires							x							x		x		
		- Nouveau / Innovation (général)						x						x	x					
21 %	12	2. Fonction écologique																		
		- Environnement				x					x			x						x
		- Projet qui ne nuit pas à L.T. (socio-écon.)		x							x		x						x	
19 %	15	3. Fonction sociale																		
		- Améliorer la vie sur terre									x			x			x			x
		- Projet qui ne nuit pas à L.T. (socio-écon.)		x							x		x						x	
6 %	6	4. Fonction équité																		
		- Continuité générationnelle														x			x	
		- Mauvaises pratiques industrielles (pollution)												x			x			
1,5 %	3	5. DD - Fonctions 1, 2, 3																		
		- Équilibre société/économie/environnem.											x						x	
10 %	8	6. Autres																		
		- Discours politique/médiatique						x		x	x				x		x			

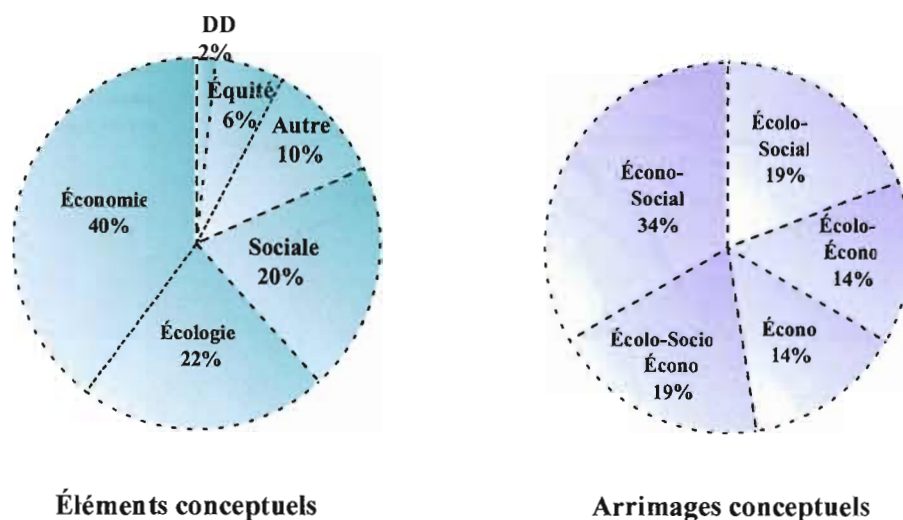
Légende : = Dirigeants ayant répondu à la question dans sa forme originale

5.2 ANALYSE TEXTUELLE : LES IDÉAUX D'UN DD

Pour la majorité des dirigeants, particulièrement ceux qui ont répondu aux sous-questions, *développement durable* reste un terme relativement nouveau, méconnu, mal compris ou réinterprété. Lorsque la nouveauté est incontournable, nous dit la théorie des représentations, « à l'évitement succède un travail d'ancrage visant à la familiariser, la transformer, pour l'interpréter dans l'univers de pensée préexistant » (Jodelet, 1989, p.52). Ce travail est à

l'œuvre chez les dirigeants. Il explique les multiples réinterprétations traduisant autant d'idéaux sociétaux.

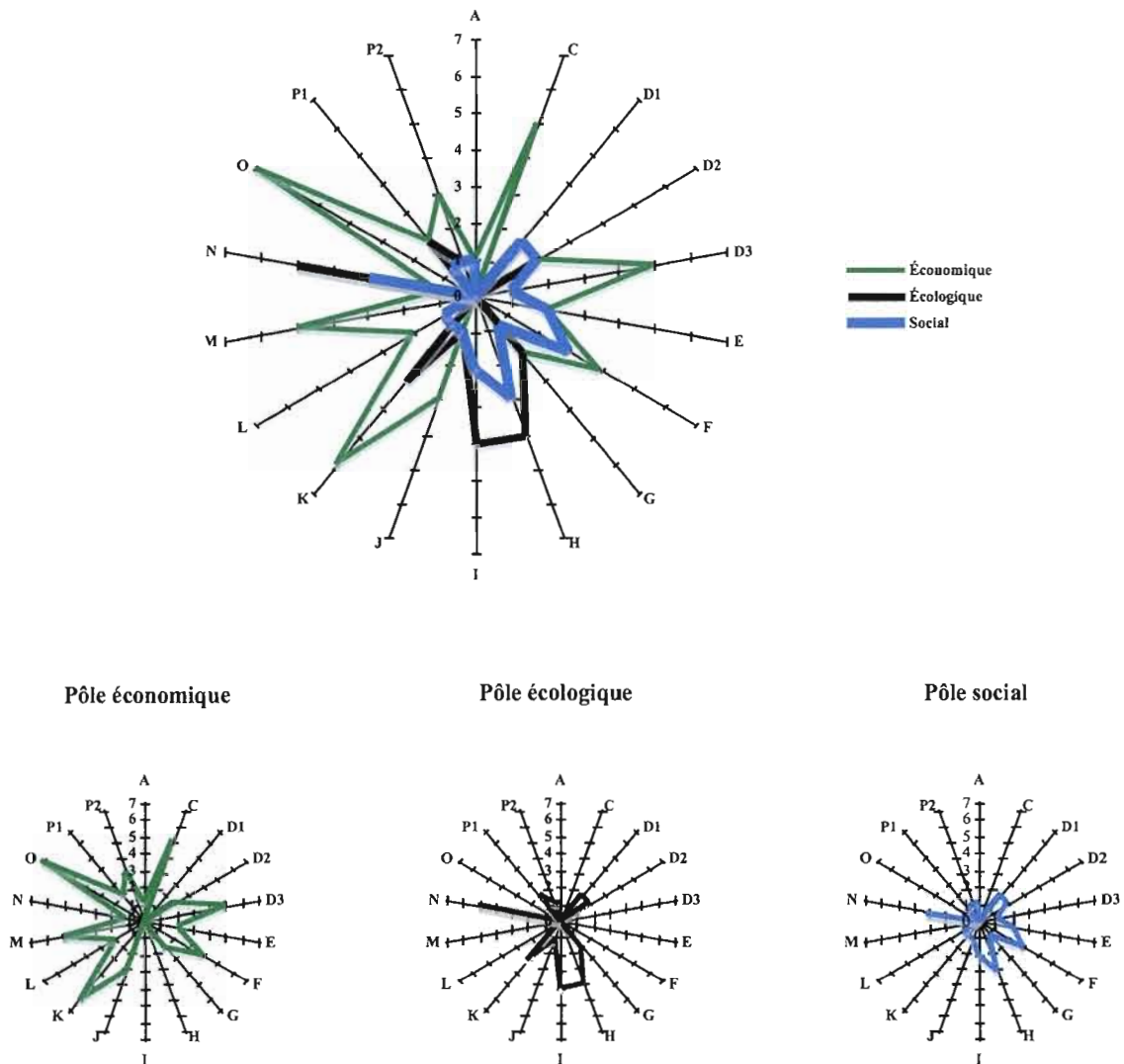
Graphique 5.2
Représentations du DD par fonction (pôle) et par arrimage de fonctions



Les résultats présentés dans les graphiques 5.2 indiquent que la fonction économique arrive en tête des représentations, dans les deux classification effectuées. Il faut garder à l'esprit que les représentations consistent souvent en arrimages entre les trois principales fonctions du DD, tantôt à connotation plus économique, tantôt plus sociale ou plus écologique, comme l'illustre le graphique de droite. Ainsi, la majorité des dirigeants ont décliné des éléments conceptuels appartenant à plus d'un pôle pour former leurs représentations. Seuls trois dirigeants n'ont pas fait allusion aux pôles social et écologique (C, M, O).

Trois grandes catégories de représentations se dégagent du classement : les arrimages fondés sur la *fonction économique* du DD; ceux fondées sur la *fonction sociale* du DD; et ceux fondées principalement sur sa *fonction écologique* ou *environnementale*.

Graphique 5.3
Répartition des dirigeants par rapport aux pôles du DD



Légende et échelle: Chaque branche ou *axe* des graphiques ci-dessus représente un dirigeant, sur une échelle de 0 à 7. La valeur 7 représente le nombre maximum d'éléments ou d'arrimages conceptuels décliné par un seul dirigeant dans chaque pôle. Plus les traits ou *marqueurs* s'éloignent du centre sur les axes des ordonnées (Y), plus le DD est associé à ce pôle.

Le graphique 5.3 ci-dessus situe chacun des 18 dirigeants par rapport aux trois pôles du développement durable, à partir du nombre d'éléments conceptuels et d'arrimages conceptuels qu'ils ont déclinés pour chacune des fonctions du DD. Le *Guide d'analyse du développement durable* (Vileneuve, 2004) a été utilisé pour ségréger les arrimages conceptuels.

5.2.1 Définitions institutionnelles

Un seul dirigeant a fourni une définition s'apparentant à la définition institutionnelle :

Ben, le principe du développement durable, c'est d'être capable de fonctionner au niveau, je pense au niveau social, tout en composant avec les réalités de l'environnement, pis, si j'ai bien compris ce que c'est le développement durable, c'est de pas empêcher le progrès, mais de pas nuire non plus à la, à la nature. Entre autres là, je résume ça large et vite là, mais, à moins je me trompe, c'est pas mal ça (P2).

Un second a affirmé ne pas connaître suffisamment cette notion pour en dresser les contours, mais lorsqu'il lui a été demandé s'il avait déjà entendu parler de DD, il a répondu :

Oui. Dans les médias, Surtout quand on parle de la balance entre les facteurs économiques et les facteurs environnementaux ou sociaux (J).

Le seul dirigeant (D1) dont la nature et la mission d'entreprise reposent sur les principes du développement durable, a fourni comme définition celle de l'analyse du cycle de vie (ACV) inspirée de celle du CIRAIG¹⁰⁷.

Bien, c'est du début, c'est de la graine jusqu'à, jusqu'au recyclage, c'est le CIRAIG là. C'est du début du cycle de vie jusqu'à la fin : jusqu'à la distribution, jusqu'au transport, jusqu'aux emballages. Ça va du début jusqu'à la fin au niveau du processus de production, même jusqu'aux rejets, aux rebuts. [...] Nous, le développement durable, c'est des valeurs de l'entreprise, c'est des missions de l'entreprise. Alors, que tu sois client, consommateur, distributeur, courtier, fournisseur de la matière première, le développement durable, ben il fait partie de notre langage régulier là (D1).

¹⁰⁷ Centre interuniversitaire de recherche sur le cycle de vie des produits, procédés et services
<http://www.polymtl.ca/ciraig/>

Belem (2005, p.4) rappelle le lien entre DD et ACV : « Conçue en effet comme un outil qui permet de répertorier l'usage des ressources et la production des déchets tout au long du cycle de vie d'un produit, l'analyse du cycle de vie est présentée depuis le début des années 2000 comme un outil de développement durable ».

Le dirigeant (D2) a défini le DD en des termes qui s'apparentent à une vision tripolaire du DD — économique, sociale et environnementale — qu'il fonde finalement à la RSE :

[Le DD] c'est plus de l'environnemental. C'est bon de l'environnement, mais c'est pas juste ça qui faut voir. *It's basically: What you take, you put back [...]* *The position I am taking*, nous voulons être le *leader*, c'est le positionnement de la compagnie, un leader sur le côté de l'environnement, et aussi social et culturel. Ça c'était toujours une partie de notre positionnement : développer les capacités de nos travailleurs pour eux autres, pour qu'ils se développent pour l'entreprise, mais des capacités qu'ils peuvent se servir eux autres, pour leur croissance personnelle. Protéger l'environnement. S'impliquer activement dans la communauté socialement, mais aussi culturellement. J'ai toujours été impliqué culturellement. *Profitability is key*, mais pas sacrifier objectif social pour rentabilité. Le RSE le DD sont les mêmes choses. (D2).

Dans un autre ordre d'idées, les dirigeants les plus sensibles, sinon au DD, du moins à ses principes fondateurs, ont utilisé moins d'analogies pour exprimer leurs représentations. Au terme d'une recherche empirique sur les représentations raciales, Doise (1989) avait noté que plus un individu était engagé par rapport à un objet social donné, moins il utilisait de catégories pour classer un ensemble d'énoncés à son sujet. Bien qu'ils n'aient pas eu à classer des énoncés fournis de l'extérieur, les dirigeants engagés envers une plus grande « soutenabilité » sociale ou environnementale semblent avoir eu recours à moins de catégories préexistantes d'attributs pour définir ce qu'ils croient être du DD.

L'étude de Corinne Gendron (2001), citée précédemment, révèle que cinq dirigeants sur 15 avaient alors donné une définition du DD se rapprochant des définitions institutionnelles, contre deux dirigeants sur 18 dans la présente recherche. On peut y voir une indication du faible taux de pénétration de ce concept dans le monde des affaires depuis 2001, et de son institutionnalisation balbutiante. On peut aussi avancer que, conformément à la théorie des représentations, les positions sociales différentes qu'occupent les deux groupes de dirigeants — petite entreprise / élite économique (et les implications de temps, de ressources, d'accès à

l'information et de réseaux qui y sont liés) — expliquerait la différence entre les bases de connaissances auxquelles chacun avait accès pour former ses représentations.

Plusieurs principes porteurs du DD figurent néanmoins parmi les définitions de ceux qui n'ont pas hésité à répondre à la question dans sa forme originale (A, G, H et I, J et N), nommément une vision à long terme, la prise en compte des impacts, le respect des seuils de régénération, les systèmes de production bouclés et les cycles écologiques. L'article suivant présente les idéaux qu'évoque le développement durable.

5.2.2 Le DD et la fonction économique

L'éclatement de la question en sous-questions a permis de réduire la complexité de l'opération de catégorisation du terme chez certains dirigeants, mais le procédé a fait quelque peu dévier la question de son objet d'étude. Elle nous informe néanmoins sur leurs idéaux de développement. En cela, nous ne nous éloignons pas du cœur du sujet, le DD constituant un idéal de développement. Les dirigeants qui suivent ont placé la fonction économique au cœur de leur représentation du DD, en commençant par ceux qui ont répondu à la question originale :

Un développement durable pour moi, ça veut dire que si tu développes de quoi, tu le développes pour qu'il dure, pas pour l'essayer. Un développement d'entreprise, un développement de produit, un développement... que ce soit un quartier, que dans 20 ans y soit pas à refaire parce qu'il ... parce qu'y ont voulu couper ou je sais pas... Durable, durabilité. Durable ! [...] Pis c'est pour ça qu'y a des normes qui... y a des normes qui font respecter des affaires. On suit des normes canadiennes là. CSA qu'y appellent, sur le béton. [...] Dans le béton, on peut mettre de la fibre de propylène à cette heure. Au lieu de l'acier c'est des... des petites mailles... des petites mailles de plastique qu'on met dans le béton, au lieu de mettre de l'acier, des mailles d'acier. Bon ben la CSA y l'ont pas encore dedans, parce que c'est trop nouveau. Ça remplace le treillis. C'est pour la durabilité. Pour la tension (C).

Ben le développement durable, je pense que les deux mots sont là. C'est avoir un développement qui est basé sur une économie forte et solide, qui va se répercuter, qui va rester. Un développement durable c'est un développement qui va se garder fort, pis qui va garder sa population dans les régions par exemple, parce qu'il va y avoir du travail tout le temps. Mais pas de vagues constantes, de haut en bas là, t'sais, par cycle de cinq ans là comme on connaît nous autres... C'est difficile dans le fond. Nous autres on perd du monde là : on a du très bon monde en Abitibi (E).

[Développement] Être prêt autrement dit à venir contrer les problèmes qui peuvent arriver. [...] Du point de vue employés aussi, là [...] c'est au moins arriver de survivre pour garder ceux qu'on a présentement. C'est bien important, avec la vie qu'on a aujourd'hui, on a une compétition assez féroce. [Durable] Comme je disais tantôt, savoir prévenir d'avance ce qui peut arriver dans un an, dans deux ans d'ici. [...] Si on regarde ça, c'est l'entreprise qui faut qui réussisse à survivre à travers tous les inconvénients qui peuvent arriver. Et puis dans le fond, on a besoin nous autres de nos employés, donc il faut travailler tout le temps pour découvrir des nouveaux marchés pis ces choses là (D3).

Bien, c'est de l'investissement qu'on fait dans le moment pour les années futures. Autrement dit, ce qu'on fait présentement ça va suivre dans le futur. Fait que faut bien le faire. Ça veut dire selon les normes pis selon les.... Si c'est dans l'environnement, ben faut respecter l'environnement (G).

La fonction économique est fondamentale chez ces dirigeants, mais elle comporte une préoccupation sociale chez les dirigeants E et D3, qui font intervenir comme récipiendaires ultimes du DD la population régionale et leurs travailleurs. Les dirigeants suivants ont répondu à la question éclatée en deux sous-questions. Ils associent le terme *développement* au développement de leurs affaires et à une certaine croissance économique, et le terme *durable* à la pérennité de leur entreprise et à la qualité des matériaux et de l'exécution.

[Développement] Développer pour moi, qu'est-ce que je trouve d'important, c'est de développer son commerce; développer son secteur; de développer le quartier; de travailler avec tous ces gens là, comme je fais dans le moment [fait partie de divers comités citoyens]. [Durable] C'est que, faut que ça dure dans tout, encore dans tout parce que c'est pas juste le commerce. Tu peux avoir un très beau commerce, fonctionner, mais, tu fonctionnes pas dans le secteur, t'es pas connu; ça fait quoi là ? C'est de se faire connaître... (F).

Bien, développement, moi, c'est développement des affaires, développement de mes affaires et euh, des infrastructure, maintien, développement de nouveaux marchés, pour mes revenus dans les résidences. Ben, je présume, qu'y a une question de pérennité, hein, du développement (M).

[Développement] À partir d'un produit ou de rien du tout, on crée une entité à caractère économique. L'hôtel par exemple, si on voulait faire du développement, ça signifierait construire un autre étage pour augmenter notre capacité. [...] On ajouterait d'autres facilités pour accueillir un plus vaste éventail d'événements, pour répondre à d'autres types de clientèles qu'on développerait, qu'on irait chercher. [Durable] Quelque chose que tu ne rénoveras pas dans deux ans. Pour moi, du court terme c'est 1 à 5 ans. Du moyen terme, c'est 5 à 10 ans. Dix ans et plus, c'est du long terme. Durable, c'est quelque chose qu'on fait qui dure longtemps, c'est du long terme. Ça implique que si je fais une

rénovation, si j'ajoute quelque chose, ça doit être de bonne qualité, pour que ça dure longtemps (O).

[Développement] [De la] construction et des projets d'infrastructure, de développement industriel. [Durable] qui peut continuer à long terme avec un bénéfice, au moins sans effets très négatifs [qu'il n'y a] pas de raisons d'abandonner ou de mettre fin au projet (J).

[Développement] Si tu développes quelque chose aujourd'hui, c'est pour plus tard. Quelque chose comme ça, je sais pas [Durable] Durable. Moi je vous dirais que durable ça veut dire pour rester euh. ? Je sais pas, dans le futur, pour quelque chose qui soit mieux, euh.. pas juste dans le moment précis, pour le futur là. Je le sais pas (K).

Ce dernier dirigeant, par contre, est devenu très inspiré dès qu'il eut pris connaissance des différentes définitions du DD, illustrant sa pensée au moyen d'un problème à incidence économique et environnementale, la gestion municipale de l'eau :

À la Ville de Montréal, y ont un problème avec l'eau potable que ça s'en va, c'est perdu, y a des fuites [...] Ils parlent pas de l'inverse, parce que c'est encore pire ! [...] L'eau potable s'en va dans le sol. C'est des coûts de l'eau potable. Pour l'environnement, oui c'est de l'eau qui est gaspillée [...] Mais dans l'autre système, d'égout, on [notre entreprise] nettoie les systèmes d'égout, y a beaucoup de réseaux d'égout qui sont déficients. Que là, c'est l'eau des égouts qui s'en va dans le sol. Ça c'est encore ben pire que l'eau potable qui s'en va dans le sol [...] On n'en parle pas de ce côté là. Parce que ça coûterait cher ! Ça coûterait bien trop cher ! Combien de fois on a vu ça à la télévision ? Ils parlent de l'eau. Ben oui, l'eau potable. Ça coûte cher hein ? Ben c'est ben pire des égouts qui s'en va dans le sol hein ? [...] Le gouvernement y dit : on n'a pas d'argent pour ça. Fais que ce qu'y font, y le font pas. Fait que ça continue (K)

Le développement durable représente donc, dans une perspective économique, un idéal social qui passe principalement par la pérennité ou la croissance de son entreprise et la durabilité des biens et services produits. Cette durabilité et cette pérennité passent parfois, quant à elles, par des normes à respecter (C et G). La question de la durabilité a par ailleurs soulevé son contraire, la non durabilité, que deux dirigeants ont cherché à expliquer dans leurs représentations du DD par l'anti-thèse du DD que serait l'effet de mode :

Prend la mode d'aujourd'hui, on en profite à plein, pis c'est pour notre nombril à nous, et on n'a pas de passé, pis on n'a pas de futur. On a simplement qu'un présent. [...] Moi je pense que le «durable» là, c'est de même qu'il faut le véhiculer. C'est dans la perpétuation de nos choses, et ne pas les faire pour soi. Dans un sens, si on les

fait pas pour soi aussi, on sera pas dans une consommation à outrance, et indirectement, on va obtenir des résultats en développement durable. (P1).

Ce qui joue contre l'environnement, c'est la — je vais peut-être dire une stupidité — mais je dirais la mode. La mode. Ton poêle, après cinq ans, c'est plus la mode « brun ». Là c'est *stainless*. Fait que là ça te prend du *stainless*. Ben, *too bad*, jette ça. La télévision : première TV, c'est 20 ans; deuxième, c'est 10 ans, pis là c'est l'écran plat tout ça, Ç'a pas de bon sens. Que les biens de consommations durent un petit peu plus longtemps (P2).

Quant aux effets de la mondialisation, seul le dirigeant D3 a fait référence à « la compétition féroce » d'autres pays. La chaîne d'approvisionnement ne semble pas occuper une grande part des questions qu'évoque le DD.

5.2.3 Le DD et la prise en compte du paramètre environnemental

Rappelons d'abord que huit personnes sur 18 ont associé le développement durable au terme environnement à un moment ou un autre de l'entretien. Ensuite, chez les dirigeants pour qui le DD a évoqué surtout le paramètre environnemental, celui-ci est caractérisé par son ancrage à l'économie. Plusieurs éléments conceptuels classés dans le tableau 5.3 sous la fonction *économique* sont analysés ici sous leur rapport à l'*environnement*, car c'est ce rapport qui les distingue des représentations précédentes, dont la principale finalité est l'entreprise elle-même. Les dirigeants suivants ont ainsi tenu compte de la fonction environnementale du DD dans leur interprétation. Ils ont par ailleurs tous répondu à la question dans sa version originale :

[Le DD] c'est plus de l'environnemental. C'est bon de l'environnement, mais c'est pas juste ça qui faut voir. *It's is basically : What you take, you put back [...]* (D2)

[Développement] Le bon comme le mauvais. Le positif : essayer d'utiliser des moyens, des matières premières, un milieu, pour en faire sortir du mieux-être, du mieux vivre. Le négatif : développer pour développer. Est-ce que c'était nécessaire ? Est-ce que ça en valait la peine ? On le sait après ? [Durable] Ton but de développement étant lointain, tu t'arranges pour que ça continue. La forêt par exemple : ce que je prélève, je dois pouvoir le remettre pour que le cycle continue. Est-ce possible ? L'eau, même chose : si on prélève l'eau, on devrait pouvoir le remettre dans le même état. Donc, le développement durable est un mouvement qui dure, un cycle qui s'alimente lui-même (H).

Le terme en tant que tel, c'est sûr et certain que c'est un terme relativement nouveau, parce que c'est une application de l'environnement ou de tous les concepts environnementaux ou écologiques. Donc, c'est une adaptation d'une expression qui s'appelait « respect de l'environnement », mais une application peut-être « affaires », plus *business*... puis que les gens d'affaires comprennent très bien. Puis ça revient à la question de tantôt [sur la RSE] (I).

Tu fais quelque chose là, aujourd'hui, mais c'est pour plus tard. Pour que les humains soient encore là dans quatre ans. Mais moi ça me fait rire, parce que c'est pas aux gens que tu dis ça. C'est aux industries. C'est elles qui produisent. Le pire gâchis les pires pollueurs, c'est les industries (N).

On remarque ensuite qu'aucune des entreprises ayant répondu à la question sous sa forme éclatée n'a retenu le paramètre environnemental spontanément. Nous constatons que les dirigeants qui se font une idée du DD depuis le pôle environnemental (forêt, eau, environnement, pollution de l'air) demeurent tous dans des grands centres urbains (Montréal et Québec), alors que le DD n'a évoqué l'environnement chez aucun dirigeant plus éloigné des grands centres (Rouyn-Noranda, Val-D'or, Pont-Rouge). Il faut toutefois souligner l'exception que représente le dirigeant D1, dont la définition du DD comme synonyme de « cycle de vie » traduit sa préoccupation de concilier son activité industrielle à l'environnement. En cherchant un point de rupture entre les secteurs d'activité économique, on note que la majorité des dirigeants (6) qui ont arrimé l'environnement à leurs représentations du DD provenaient du secteur des services, les deux autres provenant du secteur secondaire (transformation). Ceux qui ont moins de contact avec l'environnement naturel idéalisent-ils plus la nature que ceux qui en tirent leur subsistance ? Il est intéressant à noter, à cet égard, que les trois entrepreneurs habitant une région ressource (l'Abitibi) ont pondéré la mise en cause des industries minières et forestières dans les enjeux environnementaux. Par exemple, le dirigeant D1, qui a fait du DD sa mission d'entreprise, propose ceci :

On prend notre mine ici. Bon, c'est sûr que le monde dit : on pollue pas, on pollue pas. Par contre, cette mine-là crée des emplois. Ben on peut pas lui demander d'arrêter de polluer du jour au lendemain et de ne plus polluer du tout. Je veux dire, il faut se donner des étapes, faut se donner des échéanciers réalisables pour qu'on arrive tout le monde à ce que tout le monde puisse participer à cette amélioration-là. C'est pas juste l'entreprise; c'est vraiment une question personnelle. Je pense que ça commence chez nous à la maison. Et même les jeunes enfants, je pense que les gens devraient être sensibilisés très jeunes (D1).

Les dirigeants A et G habitent respectivement Granby et Saint-Jérôme, en zone périurbaine. Le dirigeant A a soulevé dans son récit divers cas de dégradation du milieu physique engendrés par l'agriculture intensive, et le dirigeant G a soulevé les risques associés à l'industrie du transport, leurs domaines d'activités respectifs. Ils définissent le DD en recourant en partie au paramètre environnemental, leur réponse impliquant également une composante sociale (A) et économique (G) :

Une gestion [agricole] qui pense aussi en fonction de l'avenir et aux conséquences, plutôt que : on produit aujourd'hui et on verra après (A).

Autrement dit, ce qu'on fait présentement ça va suivre dans le futur. Fait que faut bien le faire. Ça veut dire selon les normes pis, si c'est dans l'environnement, ben faut respecter l'environnement (G).

Le développement durable représente donc un idéal économique fondé sur une plus grande intégrité environnementale (I, H, N), mais qui ne s'éloigne jamais très loin du modèle d'affaires que les dirigeants suivent actuellement (A, D1, D2, G).

5.2.4 Le DD et la prise en compte du paramètre social

Les représentations du DD dont la finalité est le développement social et individuel épousent le plus grand éventail d'idéaux inspirés des trois pôles. Un premier contingent de dirigeants arrime ses représentations d'une société plus « durable » à l'économie. On retrouve dans ce groupe des dirigeants qui ont répondu à la question dans sa forme originale ou sous forme de sous-questions :

(Interviewer : Que signifie pour vous développement durable ?) Un gestion qui pense aussi en fonction de l'avenir et aux conséquences, plutôt que : on produit aujourd'hui et on verra après (A).

Un développement durable, c'est un développement qui va se garder fort, pis qui va garder sa population dans les régions par exemple, parce qu'il va y avoir du travail tout le temps. [...] Quand ça tombe bas [l'exploitation minière], ben le monde veulent travailler pis y sortent de la région. Pis quand ça repart, comme présentement, ben là on est en manque. Ça fait que c'est ça, pour moi, tu sais, du développement durable,

c'est essayer d'avoir un pont entre ces cycles-là, pour aplanir tout ça pis adoucir tout ça. Je parle des régions ressources, là, je parle pour nous autres (E).

Essayer d'utiliser des moyens, des matières premières, un milieu, pour en faire sortir du mieux-être, du mieux vivre (H).

Si on regarde ça, c'est l'entreprise qui faut qui réussisse à survivre à travers tous les inconvénients qui peuvent arriver. Et puis dans le fond, on a besoin nous autres de nos employés donc il faut travailler tout le temps pour découvrir des nouveaux marchés pis ces choses-là (D3).

Développer pour moi, qu'est-ce que je trouve d'important, c'est de développer son commerce; développer son secteur; de développer le quartier, de travailler avec tous ces gens là, comme je fais dans le moment (F).

Une amélioration pis une vision à long terme. Une amélioration des conditions actuelles, pis une vision à long terme. Pas, pas pour se faire réélire, mais pour les bienfaits de la société pour le futur (P2).

Chez d'autres dirigeants ayant démontré une sensibilité au DD, le concept épouse des dimensions spacio-temporelles plus vastes :

[...] C'est le respect des... le respect de la vie hein ? Le respect de la vie, c'est le respect de ce qui vit autour de nous. Et de la planète sur laquelle on vit. C'est des valeurs là, c'est des grands concepts (I).

C'est comme une expression politiquement correcte, dans la bonne idée de faire prendre conscience qu'il y a l'avenir qui faut penser, pour les enfants [...] Pour plusieurs années. Tu fais quelque chose là, aujourd'hui, mais c'est pour plus tard. Pour que les humains soient encore là dans quatre ans !!! Tu prends conscience de ces choses là à 16-17 ans. On appelait pas ça développement durable : on appelait ça bien manger, manger sain, bien vivre. On commençait à avoir des épiceries qui vendaient des aliments naturels. Un environnement sain (N).

ou intergénérationnelles :

Moi ici j'ai bâti le salon, et je le fais pas pour moi [...] J'ai la philosophie que ce que je fais aujourd'hui, c'est pas pour moi, c'est pour les prochains, et ce que j'essaie d'enseigner à mes enfants, c'est que ce que j'ai fait pour eux, c'est pas pour eux qu'ils doivent le prendre, c'est pour le prochain. [...] Moi je pense que le durable là, c'est de même qu'il faut le véhiculer. C'est dans la perpétuation de nos choses, et ne pas les faire pour soi. Dans un sens, si on les fait pas pour soi aussi, on sera pas dans une consommation à outrance, et indirectement, on va obtenir des résultats en développement durable. Parce que, on consommera pas tout ce qui est dans notre milieu autour de nous (P1).

Pour le dirigeant L, le développement durable est essentiellement un processus politique :

Tout ce qui concerne l'innovation, l'amélioration du fonctionnement, des façons de faire. Penser justement à moyen et à long terme. Ce qui fait en sorte qu'une certaine permanence s'installe. Mais la permanence, encore faut-il que la mesure soit concertée, que la solution soit la bonne. C'est de l'essai-erreur. Quelle solution ou quelle mesure est la meilleure ? Il faut que les parties concernées convergent toutes vers le même objectif. Il faut que tout le monde aille dans le même sens pour que ce soit durable. Sinon, s'il y a pas de convergence, ça ne peut pas durer (L).

Le DD ne se pose donc pas vraiment en concept rassembleur, sinon qu'il représente une *amélioration* d'une situation actuelle mais différente pour chacun. Le concept répond à des attentes qui varient selon la fonction sociale, le secteur d'activité, la taille de l'entreprise et le lieu géographique. Notre échantillon est trop restreint pour établir une typologie de représentations fondée sur ces paramètres. La scolarité, le milieu de départ ou d'arrivée et les valeurs dont les dirigeants sont devenus porteurs pourraient tous jouer un rôle dans leur perception d'un développement plus durable. Ce que l'on constate, c'est que les dirigeants qui ont une représentation sociale du DD chevillée à une problématique sociale locale d'origine économique, comme les effets de la mondialisation (D3 et A), l'effondrement des quartiers ouvriers (F), les cycles miniers (E), perçoivent le DD à la jonction entre l'économie et le développement social. Ceux qui ont une appréhension plus philosophique ou politique du paramètre social du DD proviennent plutôt des grands centres urbains (H, I, L, N, P1, P2) et évoluent majoritairement dans des industries dites « dématérialisées ». Cette grande pluralité de perceptions découle aussi des multiples secteurs industriels représentés dans cette étude (16 en tout). En outre, elle pose une étonnante similitude avec les représentations classées « hors champ » ¹⁰⁸ dans l'étude de Gendron (2001, p.245).

5.2.5 Le coût du développement durable

La question du coût associé au DD, particulièrement au respect de l'environnement, est rarement soulevée dans les grands plans directeurs nationaux ou internationaux (CCE 2001;

¹⁰⁸ Fait référence à toutes les définitions du DD fournies par les dirigeants de la thèse de Gendron (2001), qui s'éloignaient ou ne tenaient pas compte de la thématique environnementale.

Global Compact, 2004). On présente généralement le DD ou la RSE comme un investissement voire une source d'économies plutôt qu'un coût, même si l'on reconnaît qu'il peut représenter une contrainte pour les PE. Trois dirigeants ont soulevé la question du coût du DD :

Si tout est respecté selon les normes, ça coûterait une fortune. Là, je suis sûr qu'ils se ferment les yeux. Ils se ferment les yeux, parce qu'ils disent : si on rouvre les yeux pis on frappe tout ce qui bouge, ben là les municipalités... ou y vont dire, oui on peut, on peut remédier au problème, mais on a besoin d'argent (K).

Y a des coûts associés à ça aussi. Socialement, est-ce qu'on est prêt à les supporter ces coûts-là ?(M)

C'est pas évident. Je dirais que les propriétaires [d'immeubles], ils sont sensibles jusqu'à un certain point, mais je dirais de façon générale, ç'a pas d'importance. Ils vont me dire souvent : si ça me coûte pas plus cher, je vais le faire, mais si ça me coûte plus cher je le fais pas. C'est à peu près le raisonnement. Très court terme (I).

5.2.6 Les médiateurs du DD

Le médiateur du DD le plus souvent cité a été « le politique », par la voix des médias. Au cours des travaux de consultation autour du projet de loi 118 sur le développement durable et à l'occasion du changement de nom du ministère de l'Environnement, les médias ont rapporté un certain nombre de points de vue, notamment ceux du Réseau québécois des groupes écologistes (RQGE), du Barreau du Québec, de plusieurs universitaires et de groupes d'intérêts. On peut donc croire que les messages véhiculés au sujet du DD ont été forts variés, et que certains se sont éloignés des concepts originels et des principes fondateurs¹⁰⁹. Toutefois, si les médias et le politique ont été les plus souvent cités, les entretiens en profondeur révèlent que plusieurs autres sources influencent leurs représentations et particulièrement leur compréhension des principes du DD.

Le Technopôle Angus (propriétaire d'immeubles) est un client du dirigeant I (gestionnaire d'immeuble), mais également une source d'inspiration et d'information en matière de DD. Le Technopôle Angus est un parc immobilier détenu par une entreprise

¹⁰⁹ Voir les définitions et les fonctions du DD, pages 85 et 86.

d'économie sociale montréalaise, qui a réussi le pari de transformer d'anciennes usines ferroviaires en parc d'entreprises sur des principes de développement économique communautaire et de DD. L'association des propriétaires et gestionnaires d'immeubles du Québec (BOMA-Québec), à laquelle appartient le dirigeant I, propose depuis 2005 aux propriétaires et gestionnaires d'immeubles existants un programme volontaire de certification environnementale. Cette certification appelée *Visez vert* (BOMA, 2005). n'est pas une norme de construction, mais une norme intermédiaire à la certification LEED. Le Technopole Angus est l'un des premiers clients du dirigeant I à avoir accueilli cette certification verte dans ses immeubles, même si celle-ci entraîne des frais, notamment en matière de recyclage. Lorsqu'on demande au dirigeant I avec qui il discute de DD ou de RSE, il répond:

Est-ce que ça se discute parce que c'est plus vendeur ? Oui à ce niveau là, oui ça se parle. Par contre, je peux dire que quelques entreprises [c'est le dirigeant qui le souligne] avec qui on discute qui sont extrêmement sensibles à ça... que c'est pas juste un débat stérile. (Interviewer: Vous êtes au Technopole Angus, je crois.) Effectivement. Bien c'est à eux que je pense quand je pense à volonté réelle, avec des, des actions concrètes. [...] Angus, on leur a fait connaître le programme [*Visez vert*]. Mais c'est pas parce qu'ils partaient de loin. C'est parce qu'ils connaissaient pas l'information. Ils étaient pas membres de BOMA [...] Sauf LEED, ils l'avaient, ça ils l'avaient. Mais si ils avaient été au courant [de *Visez vert*], eux auraient pris un leadership là-dessus. Ils nous auraient imposé ça. Mais c'est le seul auquel je pense (I).

La préoccupation environnementale croissante chez les locataires d'immeubles, à commencer par les locataires gouvernementaux, impose à l'industrie immobilière des normes environnementales plus sévères depuis la fin des années 1990. L'exigence environnementale des agences et ministères fédéraux à titre de locataires, bien que largement motivée par les économies d'énergies, était aussi une réponse aux problèmes de santé liés à une mauvaise qualité de l'air dans les bureaux et à la menace à la couche d'ozone que représentaient les chlorofluorocarbures (CFC), utilisés comme refroidisseurs d'air.

Un autre client, Cascades, semble exercer une influence sur le dirigeant G en matière de conscience environnementale :

(Connaissez-vous d'autres firmes avec lesquelles vous discutez de RSE ou de DD ?)
Un de mes plus gros clients, je devrais même dire mon plus gros client, c'est Cascades. Cascades, y ont tout le personnel, y ont toutes les structures pour l'environnement. Pis

moi, quand je vais chez Cascades, je respecte ce qu'eux-autres prêchent à leurs employés (G).

Les enfants du dirigeant P1 fréquentent une école qui vient d'obtenir sa certification d'école verte Brundtland. Il se familiarise avec les principes du DD au quotidien :

Mes enfants vont à une école verte Brundtland. On a le sceau. On est *rubber-stampé*. Donc là, maintenant, c'est rendu non seulement juste... c'est un objectif à atteindre, pis là je pense, à chaque année, on a un dossier particulier à développer là. (Vous êtes mis à contribution ?) Les parents ? Ah oui, oui ! Au quotidien (P1).

Le dirigeant A a pris connaissance des principes du DD pour la première fois dans un cours de gestion agricole, parainné par l'Union des producteurs agricoles (UPA) et le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ).

(Interviewer : Avez-vous déjà entendu parler de développement durable ?) Oui. Dans le cours que j'ai suivi, en gestion d'entreprise et en gestion agricole.

(Connaissez-vous d'autres firmes avec lesquelles vous discutez de RSE ou de DD ?)

Dans les associations d'agriculteurs qui sont chapeautés par un agronome et qui enseignent et favorisent le travail minimum du sol, l'utilisation au minimum des pesticides et des engrais chimiques, et l'utilisation des lisiers le plus écologiquement et sécuritaire possible (A).

Les influences réelles sur les dirigeants D2 et H proviennent plutôt de leur parcours biographique :

J'étais pas un gars qui avait un background en commerce pis qui a travaillé comme comptable. [...] Quand j'étais jeune, j'étais très impliqué dans le YMCA. Alors les activités sociales quand j'étais jeune. Après ça, j'étais à Dawson [college]. J'ai travaillé dans l'administration et évidemment, 13 ans là [...] Aussi mes contacts avec le monde en éducation étaient intenses. So, à cause de ça, c'est sûr et certain que j'ai des idées possiblement qui sont plus libérales que les autres. En plus, j'ai un bac, j'ai pas un bac en *business*, j'ai un bac en philosophie et anglais, littérature et en *political science*. C'est toute mon expérience à diriger qui a créé une attitude qui n'est pas seulement *business-business*. C'est seulement quelqu'un qui est stupide qui peut avoir une vision qui est *business-business* seulement. *That is just a dumb person*, d'après moi. C'est simple, c'est toujours simple d'avoir une vision qui inclut pas la réalité du restant de votre monde (D2).

C'est logique. On pourrait vivre dans la pollution, dans le béton. C'est des coûts pour la santé, c'est sûr. La santé mentale et physique. [...] Vivre dans un milieu sain et

agréable. Le besoin d'espace, ça fait partie de nos besoins. Quand on était petits, on avait de l'espace, de l'air. [...] Si y a plus de grands espaces, c'est impossible de penser de vivre bien sans savoir qu'on peut avoir accès à ça. La paix, la sérénité (H).

Les employés sont également des sources d'influence :

Dans mon cas, ce serait par une employée. Je trouve en général que les femmes sont plus portées à prendre des mesures pour l'environnement et sont plus sensibles à ces questions que les hommes. Par contre, les femmes qui viennent d'autres cultures, les nouvelles arrivantes... Elles, dans mon expérience, elles se sentent moins concernées par l'environnement. C'est vrai au bureau, c'est vrai chez moi aussi. La différence est frappante (J).

L'actionnaire du dirigeant D1, le FIDD¹¹⁰, contribue à institutionnaliser les normes de DD, faisant de ce dirigeant un médiateur ou multiplicateur des principes de DD :

Ben pour nous c'est un choix personnel. Dans ma propre vie, c'est un choix personnel, que je partage avec une équipe, pis que je veux partager avec le plus de monde possible, pour justement avoir un monde meilleur. J'essaie de faire le maximum, mais j'essaie d'embarquer d'autres personnes avec moi dans cette philosophie là, dans cette pensée là. [...] On en parle avec tout le monde. Nous, le développement durable, c'est des valeurs de l'entreprise, c'est des missions de l'entreprise. Alors, que tu sois client, consommateur, distributeur, courtier, fournisseur de la matière première, le développement durable, ben il fait partie de notre langage régulier là (D1).

Enfin, l'Internet constitue non pas un médiateur mais une source d'information pour plusieurs dirigeants en la matière (A, C, D1, D2, G, I, K, L, P1). Les dirigeants ne le consulteront toutefois que s'ils cherchent de l'information à ce sujet. Ils doivent donc d'abord avoir franchi l'étape de la sensibilisation.

¹¹⁰ Le *Fonds d'investissement en développement durable*. Voir note de bas de page 103, page 117.

5.3 CONCLUSIONS SUR LA DEUXIÈME UNITÉ D'ANALYSE

La conclusion qui suit répond à la seconde partie de la première question de recherche, qui consiste à connaître et comprendre les représentations de DD et leurs principaux médiateurs.

Les représentations du DD sont le lieu d'intérêts et de trajectoires très diverses, en apparence peu tangentes à un quelconque projet commun. La méconnaissance (30 %), la non connaissance (20 %), la diversité des intérêts en jeu, la pluralité des messages institutionnels et commerciaux souvent contradictoires, la confusion tenace entretenue par le vocable *durable* plutôt que *soutenable*, ont produit une vaste polysémie du terme, porteuse d'ambiguïté et de conflits potentiels en présence de tant d'intérêts et d'idéaux.

Chez une majorité de dirigeants qui se sont dits familiers avec le DD, la notion demeure fortement associée à de la croissance économique. Les pouvoirs publics associent aussi le terme DD au développement économique et à une sphère plus symbolique que pratique. Ainsi, dans sa récente *Stratégie gouvernementale de développement durable* publiée en septembre 2007, le MDDEP définit sa *Vision* du développement durable comme : « Une société où la qualité de vie du citoyen est et demeurera une réalité. Une société responsable, innovatrice et capable d'excellence dans toutes ses réalisations. Une société misant sur l'harmonie entre le dynamisme économique, la qualité de l'environnement et l'équité sociale. »¹¹¹. L'influence des messages institutionnels — l'État et tous les autres médiateurs — nous rappelle le rôle fondamental de la communication dans l'émergence des représentations. Au nombre des facteurs qui façonnent la pluralité des représentations figurent d'ailleurs le « décalage des informations concernant l'objet social représenté » (Jodelet, 1989, p.47) et l'accessibilité inégale à de l'information complète, comme c'est précisément le cas ici. La pluralité des représentations du *développement* nous confirme aussi que les connaissances au sujet du DD sont fonction de la pratique et des intérêts des dirigeants, de leurs valeurs, mais aussi du temps et des moyens financiers dont ils disposent pour se renseigner.

¹¹¹ http://www.menv.gouv.qc.ca/developpement/strategie_gouvernementale/consultation/index.htm

Il a été intéressant de découvrir, particulièrement chez ceux qui affichaient une meilleure connaissance du concept, que les « relais » parmi les plus influents sur la formation de leurs représentations du DD comprenaient leurs clients (Technopôle Angus, Cascades), leurs enfants (l'école), leurs employés, des sociétés d'État et des syndicats.

Ce que le discours des dirigeants confirme finalement, c'est que le DD et la RSE sont souvent interchangeable. Que ce soit dans des définitions similaires ou de leur aveu même, un dirigeant sur trois perçoit le développement durable comme une responsabilité sociale. Les représentations du DD sont traversées par une prise en compte de l'environnement chez au moins la moitié d'entre eux, même si le nombre de représentations à caractère économique laisse croire que l'écologie est très secondaire. Le respect de l'environnement représente d'ailleurs l'élément conceptuel différencié qui a été cité par le plus grand nombre de dirigeants pour représenter tant le DD que la RSE, alors que le pôle social est celui qui a été arimé le plus souvent à la fonction économique. Ce dernier arrimage socioéconomique correspond bien à l'agencement hiérarchique du développement durable tel que proposé par Gendron et Revéret (2000, p.121), selon lequel l'économie est « encastrée » dans le social, étant un moyen au service du développement social et individuel.

On constate finalement que le dirigeant s'exprime plus souvent par la voix du citoyen au sujet du DD qu'au sujet de la RSE. Les représentations du DD se sont certes avérées un confluent d'idéaux, mais les convergences ne laissent pas poindre de projet commun de société.

CHAPITRE VI

UNITÉ D'ANALYSE 3 : PRATIQUES DE DD ET DE RSE RÉSULTATS ET ANALYSE

L'analyse par codage et l'analyse textuelle sont amalgamées dans le présent chapitre. Les données codifiées ont fait l'objet d'un double codage manuel, sans le logiciel Atlas ti. Ensuite, les actions en faveur du développement durable et celles de la RSE sont indissociables dans le corpus des résultats. En général, les dirigeants n'ont pas fait la distinction entre RSE et DD en déclinant leurs actions et il ne leur a pas été demandé de le faire. Il était suffisamment compliqué pour eux de ségréguer les actions de RSE ou de DD de celles qu'ils posent quotidiennement dans le cadre de leurs activités normales de gestion. Logiquement, les actions déclinées concorderaient mieux et en plus grand nombre avec les représentations générales de RSEE que de DD, puisque peu de dirigeants ont une idée claire à la fois des grandes fonctions et des principes porteurs du DD. C'est donc avec circonspection et en nous limitant aux seuls dirigeants qui ont décliné à la fois des représentations et des orientations concrètes qui sont clairement dans l'esprit du DD que nous concédons une certaine symétrie entre les deux.

Selon Milbrath (1984, p. 17), il est important d'étudier à la fois les convictions et les actions en gardant à l'esprit que les représentations ont une existence propre séparément des actions. Autrement dit, les pratiques d'un individu peuvent relever d'impératifs qui ne traduisent pas ses véritables convictions. De plus, plusieurs représentations ou convictions peuvent entrer en ligne de compte dans la décision de poser une action. Ainsi, si un individu perçoit que ses efforts n'ont aucune chance de changer une réalité en profonde contradiction

avec ses convictions, il est peu probable qu'il change ses comportements (*Ibidem*). Par ailleurs, les changements dans les croyances et les convictions, tout comme dans les représentations, ne sont pas automatiquement transposés en actions et en pratiques. Cela peut prendre des mois ou des années de renforcement social et de mesures incitatives pour que le gros du contingent social opère un seul changement de comportement (*Ibidem*). Pour toutes ces raisons, l'analyse des pratiques de RSE et de DD n'a pas pour objet de nous informer sur ce que les dirigeants croient ou se représentent, mais de nous aider à comprendre pourquoi les dirigeants adoptent telle ou telle autre pratique, quels sont ceux qui effectuent un lien cognitif entre leurs représentations et leurs actions, et dans quelle mesure ils ont la volonté ou la capacité d'adapter leurs pratiques à leurs représentations.

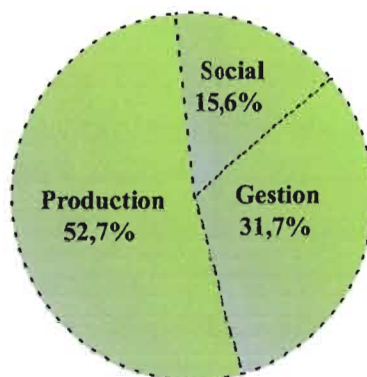
6.1 RÉSULTATS GÉNÉRAUX DE L'ANALYSE PAR CODAGE

Un total de 355 actions individuelles de RSE et de DD a été recueilli. Afin d'uniformiser la terminologie employée, les actions sont classées selon trois fonctions classiques de l'activité d'entreprise : 1) sa gestion, qui définit ses rapports avec ses employés, clients, fournisseurs et concurrents; 2) son activité de production de biens et de services; et 3) ses relations avec sa collectivité et son territoire en tant que milieu dans lequel s'inscrivent ses activités et dont elle dépend pour exister. Ces approches s'inspirent du *Guide d'utilisation* produit par l'Association pour les pratiques du développement durable (APDD, 2005) et l'Association Agora 21 (2005)¹¹². Toutes les actions pertinentes ont été retenues, même si les entrepreneurs ont affirmé poser ces gestes par choix économique seulement (les économies d'énergie par exemple).

L'inventaire complet des actions, pratiques et catégories de pratiques de RSE et de DD figure dans le tableau 6.1 pour la fonction gestion, l'annexe A.1 pour la fonction production, et le tableau 6.3 pour la fonction sociale.

¹¹² Ces associations ont fusionné au 1er janvier 2005 pour fonder le Centre International de Ressources et d'Innovation pour le Développement Durable (CIRIDD) www.ciridd.org.

Graphique 6.1
Catégories générales d'actions par fonction d'entreprise



Les 355 actions ont été regroupées une première fois par fonction de l'activité d'entreprise. Dans chacune des trois fonctions d'entreprise, les actions ont été regroupées de la façon suivante : si un ou plusieurs dirigeants réutilisaient le papier de bureau pour imprimer au verso, toutes les actions s'apparentant à cette pratique se sont vu attribuer le code d'action « impression recto verso » et cette action a été désignée *pratique*. Nous avons donc nommé *actions individuelles* chacune des actions déclinées par chacun des dirigeants, et *pratiques*, les actions déclinées par un ou plusieurs dirigeants, au sens de « pratiques différenciées des autres pratiques » telles que « recyclage de papier » (fonction production), « équité d'emploi » (fonction gestion) ou « finance un équipement collectif » (fonction sociale). Les pratiques différenciées ont, à leur tour, été regroupées en *catégories de pratiques* telles que recyclage (fonction production), bon voisinage (fonction sociale) ou sous le nom de la partie prenante de l'entreprise tels que clients ou employés, dans le cas de la fonction de gestion.

Ainsi, au cours des entretiens, les dirigeants ont décliné les actions individuelles qu'ils associaient à la RSE et au DD, et ont été amenés à énumérer même celles qui leur semblaient les plus banales. Ce travail de réflexion a permis de connaître leurs projets de mise en œuvre de certaines pratiques de RSE et de DD, à court (P), et à moyen et long terme (L). Ces projets

figurent tous dans les tableaux et annexes, car ils nous informent sur les tendances, sur les connaissances des dirigeants et sur leur vision de ce que doit être une entreprise qui intègre la RSE et le DD. Par contre, seuls les projets en phase d'intégration et ceux prévus à court terme, indiqués par un « P » dans les tableaux, sont comptabilisés dans les totaux, en raison de la proximité entre l'action et l'intention. Il faut souligner à grands traits que les pratiques qui ont été évoquées ne constituent pas la totalité des pratiques de RSE et de DD de chacun des entrepreneurs. Dans le contexte d'un entretien semi dirigé, il est possible qu'un dirigeant se soit doté de certaines politiques informelles identiques à celles d'autres dirigeants, mais qu'il ne les ait pas mentionnées. De même, dans le cadre d'une recherche qualitative, notre objectif n'était pas de savoir spécifiquement combien de dirigeants possédaient des régimes d'assurances pour leurs employés, par exemple, mais ce que les dirigeants considéraient comme relevant de leurs responsabilités sociales et environnementales. Bien que les dirigeants les plus hésitants aient tous consulté le même aide-mémoire¹¹³, ils ont forcément choisi de communiquer les pratiques qu'ils jugeaient les plus pertinentes.

6.2 PRATIQUES DE RSE ET DE DD DANS LES ACTIVITÉS DE GESTION

Le tableau 6.1 constitue l'inventaire des 112 actions individuelles relevant des activités de gestion regroupées en 49 pratiques différenciées. Ces 112 actions individuelles représentent environ 30 % des 355 actions enregistrées au total. Les pratiques relevant de la gestion sont ségréguées selon qu'elles font l'objet d'une politique formelle d'entreprise (reconnue comme telle par l'entrepreneur) ou non. Les activités de gestion comprennent la gestion des ressources humaines, la formation, toutes les activités comptables, la planification, le service à la clientèle, les politiques d'achat, la commercialisation et toute activité de gestion de l'image ou de la marque, ainsi que la mise à niveau ou la mise en place de technologies de gestion.

¹¹³ Tel qu'il a été expliqué au chapitre sur la méthodologie, si un entrepreneur restait bloqué, l'enquêteur lui proposait une liste d'exemples d'actions, que le dirigeant pouvait consulter, s'il le désirait.

Les politiques formelles et non formelles d'achat et le choix des fournisseurs dans le cas précis des achats de fournitures de bureau, tout comme les relations avec les fournisseurs, sont classés parmi les activités de gestion. Les pratiques comme la réutilisation et le recyclage de fournitures de bureau sont classées parmi les activités de production, car elles se fondent à la production dans les entreprises où l'utilisation de ces fournitures s'inscrit à la fois dans les activités de gestion et de production, notamment dans les entreprises de service. Les politiques formelles d'entreprises sont toutes classées parmi les activités de gestion car elles découlent généralement de plans annuels ou quinquennaux, se situant de ce fait dans le processus décisionnel de l'entreprise, en amont des autres activités comme la production.

6.2.1 Pratiques formelles et informelles

Dans le tableau 6.1 qui suit, huit dirigeants ont décliné des actions ou des mesures prises dans le cadre d'une politique formelle d'entreprise. Les pratiques formelles, au nombre de 36, représentent 30 % des actions de RSE et de DD dans les activités de gestion. Tous les dirigeants sauf un ont cité des actions non formalisées, lesquelles comptent pour les deux tiers des mesures de RSE ou de DD dans l'approche gestion, soit 71. Avec ou sans politique formelle, près de 50 % de ces mesures concernent les employés. Dans chacune des sous-catégories du tableau — gestion générale, employés, environnement, clients et fournisseurs — sont inscrites les pratiques différenciées évoquées par les dirigeants.

Tableau 6.1
Pratiques de RSE et de DD dans les activités de gestion

[illegible]

Légende du tableau 6.1 :

- P = Projet en cours ou prévu à court terme
 L = Projet envisagé à long terme

La présence de mesures formalisées dans l'inventaire des pratiques de RSE en gestion provient principalement des cinq sujets suivants et s'explique comme suit :

1. Les entreprises D3 et M sont syndiquées : la moitié des mesures formalisées concernant les employés sont issues de la convention collective de ces deux entreprises.
2. L'entreprise D1 compte comme partenaire de démarrage le Fonds d'investissement en développement durable du Québec (FIDD) et détient la certification biologique ÉcoCert. Le quart des mesures formalisées, toutes parties prenantes confondues, ont été citées par ce dirigeant.
3. L'entrepreneur I vient de mettre en œuvre le programme de certification *Visez vert*¹¹⁴ dans un immeuble de bureaux dont il est gestionnaire et où il est également locataire, mais non le propriétaire. *Visez vert* est un code de conduite volontaire élaboré par l'industrie immobilière. Le droit à la certification commande un train de mesures destinées principalement à réduire l'impact environnemental, mais oblige le candidat à encourager ses clients et fournisseurs à atteindre certains objectifs de DD s'il veut obtenir sa certification. Un nombre croissant de propriétaires et de promoteurs utilisent des initiatives écologiques à des fins de marketing auprès des locataires. Plus de 10 % de toutes les actions de gestion formalisées dans le tableau découle des efforts d'obtention de cette certification.
4. Le plan quinquennal 2006-2011 du dirigeant D2 prévoit des mesures d'atténuation des impacts environnementaux et divers programmes à l'intention de ses employés.

Le tableau 6.1 indique que, chez presque tous les employeurs qui, par ailleurs, n'ont pas fait mention d'une politique formelle à l'intention de leurs employés, l'équité salariale a migré au rang des mesures formelles. Cela s'explique par le fait que la *Loi 35 sur l'équité salariale* au Québec oblige les entreprises à faire l'exercice de l'équité dans leur entreprise¹¹⁵.

On a fait l'équité salariale [...] Ça c'est une autre patente de... une autre patente qu'on comprend pas très bien. C'est une autre affaire de fonctionnaire que tu te dis : « Ça se peut-tu là ? Sont ben déconnectés ! » (Interviewer : Est-ce que votre personnel a vu la

¹¹⁴ BOMA-Québec, Programme *Visez vert*, http://www.boma-quebec.org/fs_visez_vert.html

¹¹⁵ Pour les entreprises de petite taille, en comparaison avec les résultats d'un sondage effectué en 2002, le taux de réalisation passe de 39 % à 62%, ce qui montre une augmentation de 23 points de pourcentage. (Québec, 2007, www.ces.gouv.qc.ca/fr/apropos/equite_043.asp)

différence après l'application de l'équité salariale?) Non, nous autres, j'ose croire qu'on était quand même assez équitable finalement là. Y a pas eu des changements drastiques là de ce côté-là. Mais une chose est sûre, ça nous fait penser à être plus équitables aussi. [...] Mais là bon, ça pas d'allure. Pis y reste qui a ben du... une question de jugement là-dedans aussi là. Tu sais. Ben beau avoir une échelle là, mais ça compare-tu ? Pour eux autres, toutes les jobs se comparent. Ben écoute, la petite fille qui rentre les commandes, [elle] fait vraiment pas la même affaire que d'aller livrer le stock chez le client. Je compare ça comment quand le gars y rentre ici avec son camion à huit heures là, pis fatigué comme toute, pis elle est déjà chez eux pis euh. Bon ! Oui, il faut qu'il gagne plus cher parce qu'il fait de l'*overtime* pis, y a la responsabilité d'un gros camion. C'est tu équitable ça ? On pense que oui. Mais quelqu'un peut arriver ici pis dire c'est pas équitable du tout. [...] Quelque part aussi là, des PME comme nous autres là, ben l'employé que ça fait 20 ans qui est là, c'est normal qu'il gagne un peu plus cher que l'autre que ça fait trois ans qui est là. [...] Oui mais [le gouvernement dit] ils font la même job ! Moi je me disais, c'est impossible, ils peuvent pas gagner la même chose là. (Interviewer : À moins que vous ayez un employé qui est ici depuis 20 ans, mais qui ne travaille pas mieux qu'il y a 20 ans ?) Ben ça, on a rejoint un peu là-dedans; ça on en a rejoint. Y en a qui gagnait plus cher, mais qui ont été rejoint par les autres qui étaient plus performants. Fa que, c'est pour ça que je dis que c'est une question de jugement aussi là (E).

Ainsi, de la même manière que le cadre réglementaire constituait pour L. Draetta (2003) l'une des conditions qui rendaient possibles l'engagement à l'égard de la modernisation écologique, une loi a obligé certaines PE à faire l'exercice de l'équité dans leur entreprise. C'est le cas des entreprises non syndiquées E et O, qui s'ajoutent aux dirigeants D1, D2 et M.

6.2.2 Symétrie entre actions et représentations dans la fonction gestion

Près de 50 % de toutes les actions déclinées dans le cadre des activités de gestion portaient sur les employés, et représentaient 13 dirigeants sur 18. Cette proportion révèle une symétrie entre les représentations sociales de RSE envers les employés et les actions concrètes. Un autre rapport peut être établi entre les dirigeants et leurs clients. En effet, le tableau 5.3 indique que les clients arrivent après les employés mais avant l'environnement dans les représentations de la RSE, pour une majorité de dirigeants. Le tableau 6.1 corrobore cette hiérarchie de préoccupations, les clients arrivant bien avant les politiques environnementales formelles ou informelles dans les pratiques de gestion. Ces résultats s'inscrivent de façon

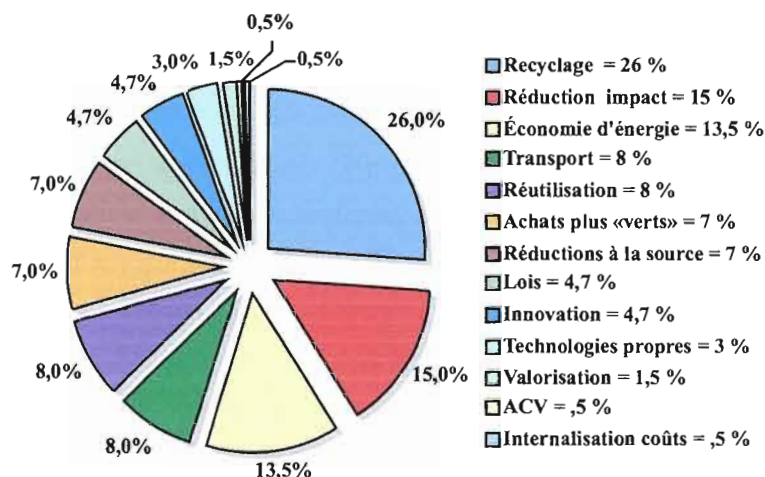
attendue dans la réalité des PE, clients et employés étant les deux forces vives qui leur permettent d'entrer dans l'échange marchand.

La hiérarchie des préoccupations nous informe sur le niveau d'institutionnalisation des mesures écologiques dans la PE. D'une part, les clients constituent une obligation positive alors que l'environnement est plutôt régi par des interdictions de polluer. D'autre part, les proscriptions en matière d'environnement touchent les activités de production beaucoup plus qu'elles ne touchent les activités de gestion. Un dernier rapport de symétrie peut être établi entre le peu de représentations de RSE envers les fournisseurs, que nous avons analysées précédemment, et le peu de mesures formelles ou informelles à leur égard. Enfin, la faible sensibilité à l'égard des fournisseurs dans la chaîne d'approvisionnement trouve écho par son absence parmi les actions déclinées. En effet, seuls les dirigeants DI et I, en raison des certifications qu'ils doivent honorer, ont une politique formelle à l'égard de fournisseurs responsables ou disposent eux-mêmes d'une politique de RSEE. Néanmoins, 50 % des dirigeants ont affirmé, parmi leurs actions informelles, encourager des fournisseurs locaux, soit en raison de la qualité (L, N), soit par solidarité envers les acteurs de l'économie locale, régionale ou nationale (G,H,J,K,N). Pour cette raison, les fournisseurs locaux font aussi partie de la fonction sociale de l'entreprise, puisque cette forme de solidarité favorise l'économie locale.

En général, les dirigeants n'ont pas décliné d'avantages sociaux pour décrire leur RSE — régimes d'assurances, congés payés, fonds de pension — mais ont surtout cherché à décrire des pratiques destinées à créer un bon milieu de travail pour les employés. À titre d'exemple, le dirigeant J a affirmé que, ne pouvant accorder des augmentations salariales aussi élevées qu'il le souhaitait, il tentait de compenser en prenant à sa charge la part des cotisations normalement versées par les employés au régime d'assurance collective de l'entreprise. Cette façon de faire ne relevait pas, selon lui, de la RSE mais d'une tentative de traitement équitable.

6.3 PRATIQUES DE RSE ET DE DD DANS LES ACTIVITÉS DE PRODUCTION

Graphique 6.2
Répartition des actions de RSE et de DD dans la fonction production



La fonction production comprend toutes les opérations d'approvisionnement, toutes les formes d'utilisation de fournitures de bureau et de matières premières, toutes les pratiques en vue ou découlant de la production d'un bien ou d'un service, y compris le traitement des matières résiduelles, le transport ainsi que les économies d'énergie. Les activités de production sont, de loin, les plus fécondes en actions de RSE et de DD. Sur 355 actions déclinées dans toutes les activités de l'entreprise, 188 — soit plus de 50 % — sont des actions liées à la production dans 16 secteurs d'activité économique différents. Le principal de ces activités est de nature environnementale, car destinées à réduire l'impact environnemental des activités de l'entreprise. L'inventaire complet des actions de production figure à l'annexe A.1. Le tableau synthèse 6.2 présente les 13 catégories dans lesquelles ont été classées les pratiques de production, par ordre décroissant de pratiques. Seules les pratiques citées par plus d'un dirigeant figurent dans ce tableau.

Tableau 6.2
Synthèse des pratiques de RSE et de DD dans les activités de production

CATÉGORIES (N. PRATIQUES /CATÉGORIE) — Actions (N. PRATIQUES = 104)	N. Action 191	A	C	D 1	D 2	D 3	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P 1	P 2
1. Recyclage (23)	53		♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦				♦	♦
— Papiers et cartons autre que bureau	4		C		X	X		X									P		
— Acier, métaux (vendu au poids)	2		X			X													
— Bois, béton (doit payer)	2		C	X			X												
— Matières dangereuses (doit payer)	3						X				X		X						
— Papiers de bureau	2							X										P	
— Huiles à moteur, filtres (doit payer)	5		X			X			X				X						X
— Graisses de resto (doit payer)	2								X				X						
— Bouteilles et canettes consignées	5						X		X		X		X				X		
— Verre, plastique, métal (canettes) non industriels et non consignés	2										X						P		
— Piles	2						P				X								
— Cartouches d'encre	3						X				X						X		
— Papier bureau	9		P		X	X	X		C	X	X	X		X			X		
— Déchiquetage et recyclage des documents confidentiels (doit payer)	3								X				X				P		
2. Réduction impacts environnementaux (20)	29	♦	♦	♦	♦	♦			♦				♦				♦	♦	♦
— Respecte normes de rejet industriel	4		X		X	X			X										
— Rejets à l'égout près de zéro	3					X							X				X		
— Produits chim. faible impact (nettoyants etc.)	3												X			X		X	
3. Économies d'énergie (6)	20		♦	♦	♦		♦	♦		♦	♦	♦			♦	♦			
— Chauffage industriel	2		X	X															
— Chauffage bureau	6		X	X						X	X				P	X			
— Éclairage (contrôle -éteint)	5			X						X	X	X							
— Ampoules écologiques	5		X				X	X			X				P				
4. Transport (11)	16	♦		♦	♦	♦	♦		♦								♦	♦	♦
— Suit ou dépasse normes d'entretien de flotte	2						X		X										
— Covoiturage	2															X	X		
— Biodiésel	2				X	P			L										
5. Réutilisation (10)	16		♦			♦	♦	♦	♦	♦			♦				♦	♦	♦
— Papier de bureau (incl. recto verso)	6		P				X	X		X			L	X				P	
— Eau de production	2		L			X							X						
6. Achats (9)	14	♦	♦	♦				♦		♦	♦	♦	♦		♦		♦	♦	♦
— Produits nettoyants à faible impact environ.	3												X				X	X	
— Politique d'achat RSEE	2			X							X								
— Papier contenant fibre post-consommation	2									X									X
7. Réduction à la source (6)	14				♦				♦	♦	♦	♦			♦	♦	♦		
— Évite gaspillage (général)	2										X					X			
— Papier	3									X		X				X			
— Eau potable	2										X					X			
— Pichets d'eau -fontaine (pas bouteilles)	3				X				X					X			X		
8. Lois et normes (4)	9			♦	♦	♦			♦				♦		♦				
— Conformité aux lois (travail, environ...)	5			X	X	X			X				X						
— Comprend loi et régl. et sensibilise employés	2								X				X						
9. Innovation (4)	9		♦		♦				♦				♦				♦		
— Consulte innov. tech. environnementales	4		X		X				X		X		X						
— Optimise caractéristiques du produit	2				P											X			
— Optimise ses technologies	2				P								X						
10. Technologies + propres (6)	6					♦											♦		♦
11. Valorisation des matières résiduelles (3)	3				♦								♦						
12. Analyse du cycle de vie (ACV) (1)	1			♦															
13. Promeut internalisation coûts ressources (1)	1				♦														

Légende :

♦ : Dirigeants ayant cité une ou plusieurs pratiques dans cette catégorie

X : Dirigeants ayant cité cette pratique P : Projet en cours ou prévu dans un avenir rapproché

L : Projet envisagé à long terme C : Mesure présentement trop coûteuse ou pas offerte à l'entreprise

6.3.1 Pratique la plus institutionnalisée : le recyclage

La catégorie recyclage — qui comprend le recyclage payant tel que la vente de retailles de métaux, et le recyclage payé tel que les services de déchiquetage et de recyclage de documents confidentiels — représente près du tiers des actions de DD/RSE avec 50 actions, plus du double de toute autre catégorie de pratiques (tableau 6.2). Elle domine l'inventaire des actions citées tant en termes du nombre de pratiques de recyclage (23 pratiques différenciées) que du nombre de dirigeants qui recyclent, soit 15 sur 18. Le grand nombre de pratiques reflète la diversité des secteurs d'activité représentés par les PE de l'échantillon. En dépit des secteurs d'activités et des divers types de recyclage que cela implique, le fait que seulement 9 actions sur 50 n'aient pu être classées avec d'autres actions dans une pratique similaire (moins de 20 %) constitue un indicateur de convergence dans cette catégorie.

Les possibilités de recyclage du papier au Québec sont moins accessibles aux PME, et les municipalités éloignées des grands centres sont encore mal desservies¹¹⁶, ce que reflète le tableau 6.2. Là où les facilités existent, les habitudes personnelles des dirigeants se reflètent sur leurs pratiques commerciales. Le dirigeant K, qui est desservi par un service municipal de récupération, néglige de recycler ses papiers et cartons non confidentiels. Chez le dirigeant J, c'est une employée qui a instauré et géré le programme interne et informel de recyclage. Certains dirigeants comme la fleuriste (F) accueillent avec soulagement la cueillette municipale des cartons (boîtes de fleurs). À Rouyn-Noranda, en Abitibi, la cueillette sélective des papiers et cartons est en place depuis 20 ans :

Ici à Rouyn-Noranda on fait du recyclage de papier, depuis je pense que ça fait 20 ans qu'on fait du recyclage ici. Nous autres on recycle TOUT par exemple, ok là ? Mais c'est rien que pour vous dire qu'il y a d'autres branches là comme à Sudbury, y ont autant de papier que nous autres, mais y sont pas capables de le recycler : y a pas de facilité, fait qu'ils sacrent à poubelle (E).

À 100 kilomètres de Rouyn-Noranda, la municipalité de Val-d'Or vient d'instaurer, en 2006, la cueillette sélective. Les citoyens, commerçants et institutions ont cinq ans pour

¹¹⁶ Bilan 2004 : De la gestion des matières résiduelles au Québec, Fiche G - Les papiers et cartons, p.8.

s'accoutumer à la pratique du recyclage. Après, le programme sera transmué en règlement :

Là, il faut que je dise à mon employé dans la cuisine de recycler les boîtes de conserve. Il ouvre 40 boîtes dans une journée. Automatiquement, il jette ça dans la poubelle. Son comptoir est large comme ça. C'est pas assez grand pour diviser les déchets. Son aire de travail est pas du tout organisée pour faire du recyclage. C'est 2-3 bacs de plus dans son espace de travail. Puis, il faut diviser le papier et le carton souillé du non souillé. C'est pas seulement l'installation. Les employés ne sont pas sensibilisés au recyclage. C'est pas une habitude, c'est pas un geste automatique chez eux. Il faut approcher les employés et revoir les modes de travail, se parler (O).

Le dirigeant C vend ses résidus de métaux, mais paie un éliminateur pour ses rognures de béton, destinées au marché du recyclage du béton.

Le dirigeant P2 a posé un regard critique sur l'industrie de l'automobile et ses infrastructures de recyclage en général. Il dénonce notamment ce qu'il voit comme un problème d'éthique chez Recyc-Québec. Cette doléance mérite qu'on la relève, car elle est un exemple de la difficile articulation entre les multiples agences et administrations chargées de mettre en œuvre les programmes, mesures et règles de protection de l'environnement, à l'origine d'incohérences qui alimentent le scepticisme chez plus d'un dirigeant :

Recyc-Québec viennent chercher les pneus usagés. Ça fait quatre fois que c'est Recyc-Québec ou Transport Lyon, [...] pis là, y perdent le contrat, pis [...] Ben y ont des gars dans chaque compagnie [Recyc-Québec et Transport Lyon] qui euh... Parce que je suis obligé de remettre tous les pneus que les clients me remettent, je suis obligé de les remettre à Recyc-Québec. Sauf que, quand j'engage des poseurs de pneus — j'ai engagé [untel], son père a un commerce de pneus usagés — ben c'est Recyc-Québec qui s'en va là avec le truck [...] pour y vendre mes pneus. Hier j'en ai trouvé quatre. Recyc-Québec m'a déjà dit : « J'ai vu quelqu'un fouiller dans tes pneus là, t'es obligé de nous les remettre. Ok, ok, pas de problème. » (Interviewer : C'est par contrat ?) Oui, oui. Sinon y viennent pu les chercher... je vais avoir un énorme problème si y viennent pu les chercher. [...] Pis j'ai de la misère à comprendre pourquoi c'est si mercantile et si compliqué que ça. Si y décident de venir chercher les pneus, qu'y viennent chercher les pneus, mais si j'en ai quatre beaux, ben, pourquoi faut que je leur donne à eux autres pis eux, pas plus intègres, ils s'en vont pis il les vendent au, au mononcle à Untel ? [...] Mais je suis pas anti-environnement, mais, c'est comme... Regardez, ça c'est mon petit monde de l'automobile parce que c'est de même que ça marche (P2).

Pourtant, dans son rapport annuel 2005-2006, Recyc-Québec affirme que son service « atteint un taux de récupération de 87 % pour l'année 2005-2006 » et que, de tous les pneus récupérés au cours de 2005-2006, « 87 % ont été recyclés et 13% ont été destinés à la valorisation énergétique » (Recyc-Québec, 2006, p.9). Il n'est nulle part mention de réutilisation ni d'un marché parallèle de vente de pneus.

6.3.2 Réduction des impacts

La seconde catégorie en importance quant au nombre d'actions, renferme les actions destinées à réduire ou prévenir les impacts environnementaux. Cette catégorie est représentée par 10 dirigeants sur 18. Aux fins de ce classement, la réduction des impacts environnementaux devait contenir implicitement la notion de précaution. Les mesures prises au nom du principe de précaution étant toutes destinées à prévenir des impacts environnementaux dans le discours des dirigeants, elles ont donc été classées ensemble. Le fait que cette catégorie englobe à peine moins de pratiques différenciées que la catégorie du recyclage (20 contre 23), mais la moitié moins d'actions citées que celle-ci (29 contre 50) est dû principalement à la diversité des secteurs industriels. Dans l'annexe A.1, cette grande diversité est illustrée par le nombre élevé de pratiques déclinées par un seul dirigeant, soit 36,5 % de l'inventaire, ou même par deux dirigeants, soit 11 % des pratiques différenciées.

La réduction des impacts environnementaux constitue une classe d'action qui exige un minimum d'investissement. Actions et achats confondus, celle-ci représente environ 15 % de toutes les actions individuelles de RSE ou de DD déclinées dans le cadre de la fonction production, et 20 % de toutes les pratiques. Un dirigeant sur trois a déclaré acheter des produits à plus faible impact même si des produits plus nocifs sont moins dispendieux. Les mesures de réduction des impacts environnementaux sont tantôt le fait d'une sensibilisation, tantôt une obligation prescrite par la loi. Les dirigeants qui n'ont pas fait valoir d'actions dans cette catégorie comptent parmi ceux qui ont affirmé ne pas ressentir qu'ils contribuaient à une

forme ou une autre de pollution¹¹⁷.

Certaines pratiques de réduction d'impact mises en place par les dirigeants sensibilisés à certains principes du DD, se retrouvent au cœur d'autres enjeux portés par d'autres acteurs sociaux contre ces mêmes pratiques. Le dirigeant A, en déclinant une technique de réduction d'impacts en agriculture, en révèle à la fois les vertus et les méfaits :

Si je dois acheter un produit chimique pour arroser [pesticides], je vérifie que je choisis celui qui est le moins résiduel. Je paye plus cher. Plus les produits sont techniquement avancés, plus y sont chers. Un produit résiduel, c'est un produit qui reste dans le sol 3-4 ans. C'est beaucoup moins cher de l'atrazine¹¹⁸. L'atrazine, c'est un herbicide qui reste dans le sol 3-4 ans. Si j'en applique [...] l'année suivante, je dois revenir avec une plante qui résiste à l'atrazine et je peux être pris pour refaire du maïs. Si je refais du maïs au lieu d'une plante comme l'orge, l'avoine, du soja, ma rotation sera pas aussi bonne. Sans rotation des cultures, c'est pas aussi bon pour le sol. Y a des produits [herbicides] qui sont plus avancés technologiquement, comme le *Roundup*. Le *Roundup* détruit tout ce qu'il touche [...]. La plante l'absorbe par la feuille : c'est intégré à la plante et ça détruit la racine. C'est plus cher, mais j'aime mieux payer plus; ça reste pas dans le sol. (Interviewer : Mais si le *Roundup* tue tout ce qu'il touche, est-ce qu'il ne tue pas le plant de maïs ?) Mais il existe un maïs qui est conçu pour l'application du *Roundup*. Le *RoundupReady*¹¹⁹ comme ils l'appellent; c'est merveilleux ! Mais la nature nous rattrape. Les plantes deviennent résistantes à ça. (Interviewer : Les plantes commencent à développer des résistances au *RoundupReady* ?) Sont déjà résistantes ! De plus en plus, on ajoute un *mix* avec le maïs RR. Le génie génétique est en train de nous jouer des tours. Les plantes sont de plus en plus résistantes à d'autres sortes d'herbicides (A).

Le positionnement paradoxal des semencières biotechnologiques en général, celui de

¹¹⁷ En Europe, une grande proportion de PME (et particulièrement des plus petites) demeure non consciente à la fois des impacts environnementaux provenant de leurs activités, et des programmes environnementaux existants ainsi que des ressources disponibles à cet effet. Par exemple, une étude belge montre que 84 % des PMI belges ne ressentent pas qu'elles contribuent à la pollution (CCE, 2002, p.46).

¹¹⁸ En France, parmi les pesticides, l'atrazine est le principal polluant des eaux. Pour cette raison, les herbicides contenant de l'atrazine ont été interdits à la commercialisation à partir du 30 septembre 2002, interdits à l'utilisation à partir du 30 juin 2003. Au Québec, l'atrazine et le métolachlore, qu'ils soient appliqués seuls ou en mélange avec d'autres produits, demeurent parmi les herbicides les plus utilisés, mais leur usage a connu une baisse depuis 1992. Le glyphosate (le *Roundup*, fabriqué par Monsanto), est devenu, avec l'introduction des variétés de maïs et de soja transgéniques résistantes au glyphosate, un herbicide très utilisé. Voir : www.mddep.gouv.qc.ca/pesticides/maïs_soya/index.htm

¹¹⁹ Le maïs RR, ou *RoundupReady*, est un OGM élaboré par Monsanto pour résister à l'herbicide *Roundup*, fabriqué par Monsanto.

Monsanto en particulier, fait l'objet d'une abondante littérature scientifique¹²⁰. Selon ce courant scientifique critique, depuis plus de dix ans « Monsanto instrumentalise la problématique environnementale à ses propres fins et utilise des défis écologiques pour légitimer ses activités. Elle participe à la construction sociale des problèmes environnementaux en les définissant en fonction de ses intérêts commerciaux » (Champion et Gendron, 2005b, p.22). Nous ajoutons que des instances institutionnelles telles que l'État et les grands syndicats agricoles, en joignant leur voix à celle des entreprises agrochimiques, semencières ou biotechnologiques et à celle des grands intégrateurs, ont ouvert la voie au processus d'influence sociale, en présentant l'agriculture industrielle comme une donnée incontournable, d'abord sous le vocable d'agriculture « moderne », maintenant sous celui d'agriculture « durable »¹²¹.

La crémation est présentée par le dirigeant P1 comme une mesure de réduction d'impacts qui limite la contamination de la nappe phréatique par les produits d'embaumement :

La crémation, c'est quelque chose qui est pas dommageable. Ça crée pas de pollution excessive. [...] Si on me dit : qu'est-ce qui est le moins polluant ? Ben je vais vous dire automatiquement : la crémation, parce qu'on neutralise tout. La mise en terre, ça existe encore pis ça va toujours exister, mais c'est pas le mode idéal pour l'environnement. (Interviewer : La crémation ne relargue-t-elle pas le mercure des amalgames ?) Ah, mais aïe, c'est petit. Ça s'en va dans les airs. Puis haut dans les airs ! C'est rejeté à 1200°C et recombustionné deux fois. Parce que, la façon que c'est fait, la chambre là, les poussières, ce qui lève du corps finalement, au fur et à mesure qu'il brûle, sont recombustionnées dans une autre chambre à l'intérieur avant de sortir par un *blower*. [...] J'aime mieux que les gens le voient le corps, et qu'on le brûle après, [plutôt] qu'ils le voient pis qu'on l'enterre. Pis là je pense écologie quand je dis ça. Par contre, en dehors de ça, bien y a une autre chose que je vais encourager quand on procède à la crémation, à moins que quelqu'un y tienne : nous ça va être la boîte de carton. Pour une raison simple là : c'est que la boîte de carton est consommée très rapidement. Y a pas autant de produits chimiques dans une boîte de carton que dans un, dans un, soit un cercueil ou simplement une boîte de *plywood* où y a beaucoup de colle, y a beaucoup de, c'est plus long à brûler... on consomme plus de gaz (P1).

¹²⁰ Voir notamment les positions des groupes de recherche CRSDD (www.crsdd.uqam.ca), CINBIOSE (www.cinbiose.uqam.ca) et CRII-GEN (www.criigen.org), et de l'ONG Grain (www.grain.org).

¹²¹ C'est au début des années 1990, avec la mondialisation et l'introduction des produits agricoles dans les négociations du GATT et de l'ALÉNA, que l'UPA, de pair avec les gouvernements et les grandes entreprises agroalimentaires, s'engage résolument dans une orientation productiviste et un modèle industriel et marchand, pourtant vigoureusement dénoncé lors des États généraux du monde rural tenu en 1991 (Bouchard, 2002, p.30-31).

La question des émissions mercurielles est anecdotique dans le domaine de la thanatopraxie ainsi que le confirme le dirigeant P1. Les impacts liés à la crémation des corps sont encore peu mesurés au Québec. Les risques pour la santé posés par le mercure, notamment le mercure dentaire, sont interprétés différemment par les autorités de chaque pays (COMERN, 2005). Santé Canada classe les crématoriums parmi les milieux de travail « qui exposent davantage au mercure élémentaire »¹²², mais ne fixe aucune norme pour la concentration autorisée de mercure (Hg). En Europe, on a commencé à documenter des intoxications qui concernent le personnel travaillant à l'intérieur des crématoriums¹²³ (OPECST, 2001). Beaucoup reste à faire sur les émanations et les taux de particules produites par l'incinération des cercueils construits et traités avec des produits toxiques, tel que l'a relevé le dirigeant P1, de même que sur la combustion des fluides d'embaumement à base de phénols et de formaldéhydes (Guez-Chailloux *et al*, 2005).

D'autres pratiques n'apparaissant pas dans le tableau fournissent des indices sur la perception des dirigeants à propos des mesures responsables, et sur l'institutionnalisation de certains principes de RSE et de DD dans la PE.

- Achat occasionnel de fleurs portant le label *Sierra-Eco* (F).
- Emploi de dégraissants enzymatiques pour trappes à graisse (considérés comme les plus écologiques) et de vinaigre comme unique produit nettoyant général (O).
- Produits nettoyants dégradables pour les toilettes chimiques (le formaldéhyde, un « cancérogène » connu, est toujours en usage dans cette industrie) (K).

¹²² Selon le site de *Santé de l'environnement et du milieu de travail* de Santé Canada : http://www.hc-sc.gc.ca/ewh-semt/pubs/contaminants/mercur/q57-q72_f.html#q-66

¹²³ Plusieurs cas ont été confirmés au Royaume-Uni, mais également en Suisse et en Suède. L'essentiel des émanations de Hg passe ailleurs que par la cheminée, en particulier dans les poussières, les parois du four et les locaux adjacents, car la porosité des briques laisse passer les gaz. Une étude menée dans un crématorium de Zurich a démontré que les rejets internes au crématorium étaient 1,8 fois plus élevés que les rejets externes par les fumées (OPECST, 2001).

6.3.3 Économies d'énergie

Comptant parmi les mesures les plus spontanées, les économies d'énergie représentent 10 % des actions, et un dirigeant sur deux les inclut dans ses pratiques. C'est la seconde catégorie à faire consensus chez les PE (nombre d'actions) — et la troisième en importance quant au nombre de pratiques (tableau 6.2). De l'aveu de certains dirigeants (M et H), les économies d'énergies ne sont pas à proprement parler le fait d'une plus grande RSE ou d'une conscience du DD, mais du souci d'économiser. Sur les 18 dirigeants à l'étude, 10 ont cité des pratiques dans cette catégorie. De la même manière, la sixième catégorie en importance, réduction à la source, comporte elle aussi un certain nombre d'actions visant à réduire les frais d'exploitation tels que la réduction du gaspillage, l'emploi de régulateurs et de gradateurs, ou encore la pratique hôtelière consistant à proposer aux clients d'employer les affichettes « Ne pas faire la chambre » (voir l'annexe A.1).

6.3.4 Réutilisation

D'autres formes de recyclage du point de vue des utilisateurs sont des formes de réutilisation du point de vue des producteurs. Le dirigeant D3 fabrique des produits de fonte à partir de ferraille de fer à hauteur de 80 % et plus, comme le font typiquement les fonderies. Très peu de fonderies de fer utilisent encore du minerai. Le dirigeant D2 réutilise les bouteilles de bière, une pratique standardisée dans l'industrie brassicole :

Chez nous là, nous n'avons pas acheté une nouvelle bouteille, ici, maintenant c'est trois ans. *So think of that. Think of that : not one new bottle has been used in this plant in three years* — et on fait l'emballage de 12-13 million [de bouteilles] par année. *So just us, there is 30 million bottles that don't go out to a blue box¹²⁴, that don't go to a landfill...* Les gars là, les clochards qui font le recyclage, ils jouent un rôle important dans la société; on oublie ça là, mais la réalité, quand quelqu'un *toss* ça ici ou là, eux autres, ils assurent qu'on a un bon pourcentage des choses avec une valeur qui sont recyclées (D2).

La réutilisation — surtout celle des papiers — ne représente que 7 % du total des actions, mais elle concerne presque la moitié des dirigeants. Les plus rompus prouvent qu'une fois le

¹²⁴ *Blue box* est le terme usuel anglais pour « recyclage ».

scepticisme et la réticence passées, des gestes simples deviennent des habitudes ancrées :

On imprime sur les deux bords de toute (c'est le dirigeant qui souligne). Regarde, j'imprime sur les deux bords de toute, c'est pas compliqué, les deux bords de toute. Fait que c'est des exemples là. Des petites affaires qu'un peu tout le monde fait ici là, pour l'environnement [...]

On livre tout notre matériel avec des boîtes de boissons alcooliques qu'on va chercher à la SAQ. On s'est pas fait faire de boîtes, rien ici. On achète les boîtes à la SAQ. Ils sont bien contents : ils les jettent pas, puis ils les brisent pas, puis ils les brûlent pas là. On les achète nous autres. Fait qu'on fait toute notre livraison, pis c'est des boîtes solides. [...] Mais ça on a toujours fait ça. Ça fait 25 ans qu'on fait ça. On va acheter des boîtes là à toutes les deux semaines. Puis ils nous attendent, puis ils savent... (E)

On fait du recyclage maison du papier, On essaie de réduire à la source, mais c'est pas très développé [NDLR : ici, le dirigeant utilise recyclage au sens de réutilisation]. On réutilise toujours le papier des deux côtés avant de le mettre dans le bac : dans le photocopieur, dans le télécopieur (H).

6.3.5 Réductions à la source

La catégorie des réductions à la source représente 7 % des actions et demeure parmi les moins connues. Arrivant au 6^e rang dans les catégories de pratiques de RSE-DD, elle compte aussi parmi les mesures qui engagent peu ou pas de frais. On y retrouve la nouvelle pratique hôtelière consistant à proposer aux clients qui le désirent de réutiliser leurs serviettes et de placer bien en vue l'affichette « Ne pas faire la chambre » (O). Elle comprend aussi la réduction des pesticides, engrais et herbicides chimiques au champ (A) et l'utilisation de pichets lors des conférences ou de fontaines à remplissages multiples plutôt que des bouteilles d'eau à usage unique (D2, G, L).

Les mesures de réduction, de recyclage payant ou gratuit, de réutilisation et d'économies d'énergie représentent « les fruits les plus bas de l'arbre », ceux qui sont cueillis en premier parce qu'ils font économiser les dollars gaspillés en déchets ou en rejets (Turcotte, 2003, p.4). C'est exactement ce que la majorité des mesures du tableau 6.2 illustrent. Pour économiser plus ou devenir plus « viables », les entreprises devront investir plus et passer à un stade de plus grande innovation et de technologies plus propres (*Ibidem*).

6.3.6 Valorisation

Un second type de recyclage est cette fois motivé par la réglementation en vigueur dans les différentes municipalités et défini dans la *Politique québécoise sur la gestion des matières résiduelles 1998-2008*. Il s'agit du recyclage de matières dangereuses, dans lesquelles nous avons inclus les boues d'égouts pluviaux, les boues septiques, les huiles usées et les graisses (de restaurants et d'autres). À peu près toutes les entreprises produisent des matières résiduelles (MR). Certaines paient des services spécialisés pour faire recycler ou faire acheminer des MR vers un centre de valorisation (D3, E, G, I, K, P2), telles que huiles, graisses, peintures et solvants. Le dirigeant C rapporte peintures et solvants directement à l'écocentre municipal.

La valorisation sous forme de matières résiduelles fertilisantes (MRF) est une avenue prisée par l'industrie de gestion des eaux usées (municipales et de fosses septiques) (K) et les agriculteurs (A). Par contre, la décontamination de ces matières « revalorisées » sous forme de MRF a été remise en question, notamment dans le documentaire *Tabou* produit par Mario Desmarais en avril 2006¹²⁵. Les dirigeants A et K sont conscients de la toxicité de leur MR, mais font confiance à la filière de valorisation pour la suite de ce qui advient de leurs rejets :

Mettons qu'on nettoie une fosse septique [...] Au site où est-ce que c'est qu'on va, y a une place qui fait du compost avec nos produits, une autre place que l'eau est enlevée avec des polymères, puis les solides sont envoyés au site d'enfouissement. Notre sable qu'on retire des égouts pluviaux lui, on le met dans un camion *dompeur*, on va chez anciennement la carrière Miron là, [...] ben, ils enfouissent ça avec les déchets; ils mettent ça entre les couches de déchet. Mais on n'est pas ... Ça c'est une chose que... Le développement durable, y ont du chemin à faire là-dedans. [...] Dans notre domaine, on n'est pas... On n'est pas vérifiés. [...] Y a pas 50 endroits dans la région de Montréal pour disposer de ces boues-là..de fosse septique ou d'égout.. Puis... y a bien des compagnies que ... y vont pas là. Ça fait que tu te dis : si toi tu y va, tu charges à ton client... [...] pis y a d'autres compagnies qui chargent le même prix que toi, pis t'es vois pas. Pis là tu demandes à l'autre, tu dis : Aïe euh... Untel y vient-tu ici ? Ben non ! On l'a jamais vu lui ! Tu te dis, maudit, y a boit tu sa marde ? Elle aboutit quelque part. [...] Le ministère y viennent [...] Mais c'est pas vérifié plus qu'il faut. Tu sais, parce que c'est quand même important ! (K)

¹²⁵ Voir à ce sujet : [http://www.mddep.gouv.qc.ca/matieres/articles/documentaire/tabou\(e\).asp](http://www.mddep.gouv.qc.ca/matieres/articles/documentaire/tabou(e).asp)

Le dirigeant A n'a pas fait mention des MRF parmi ses intrants agricoles, mais il a associé à des techniques soutenables « l'utilisation des lisiers le plus écologiquement et le plus sécuritaire possible », une autre forme de valorisation.

Les entreprises C, D3, G, K, et P2, ont dit utiliser des « séparateurs » pour ne pas contaminer l'eau avec leurs huiles usées, et généralement paient pour faire collecter les huiles et les graisses. Les huiles usées sont souvent réutilisées dans des systèmes de chauffage approuvés à cette fin, mais le dirigeant P2 se fait peu rassurant sur leur conformité :

L'huile... Elle est recyclée avec euh... Mais, j'ai fini de croire au Père Noël là. Recyclé... C'est sûr qu'elle va en quelque part pis... Pour l'huile, j'y crois, mais pour un paquet de chose, j'ai de la misère à y croire.
On voit des autos, on fait *scraper* des autos des fois, on envoie ça à cour à *scrap*. C'est sûr qu'ils recyclent. Pis, ils prennent l'huile à moteur, puis ils se chauffent avec l'huile à moteur. Ça va où ça ? Dans l'environnement (P2).

La valorisation ne se limite pas aux matières dangereuses. Les drèches de brasserie de l'entrepreneur D2 sont revendues pour l'alimentation animale, et plusieurs sous-produits alimentaires (D1) présentent aussi un intérêt agricole parce qu'ils contiennent des matières fertilisantes.

6.3.7 Modernisation écologique

Les catégories de pratiques *4.Transport*, *9.Innovation*, *10.Technologies plus propres*, *12.Analyse du cycle de vie* et *13.Internalisation des coûts* (tableau 6.1) sont examinées ici sous l'angle de la modernisation écologique, car elles demandent de consentir plus d'investissement que la plupart des pratiques précédentes — à l'exception de certaines mesures de réduction d'impact. Plus de la moitié des dirigeants ont répondu qu'il était relativement facile de trouver de l'information dans l'Internet au sujet de l'amélioration des pratiques. L'intérêt pour les nouvelles avancées sont signe d'une première ouverture, même si cela ne va pas plus loin. Certains dirigeants sont plus proactifs que d'autres dans leurs

actions. Nous examinons ceux qui se sont prononcés au chapitre de l'efficacité environnementale, par ordre décroissant de proactivité.

Le dirigeant D2 a entrepris depuis quelques années d'éliminer ses rejets et de diminuer son volume d'eaux usées. « Le paramètre le plus important dans l'établissement de la facture étant le volume d'eau effectivement rejeté à l'égout, la meilleure façon de réduire ses frais est de mettre en place des mesures d'économie d'eau » (VdeM, 2007). Ces mesures représentent, pour ce dirigeant, « les fruits les plus hauts de l'arbre et ceux qui ne sont pas encore mûrs » (Turcotte, 2003, p.4) :

So there's got to be proper valuation of those things as inputs into any industrial process. Once it's properly evaluated, then you look at the opportunity that you have as a business, and you say, first of all, 'caus I do it, can I cut down on my waste? It's the first thing you do, right ? So I think it's time that we start paying. Right now, I think they're charging us, après que nous avons utilisé quelque chose comme 100 000 m³ par année, [la Ville] te charge 50 cents le m³ (D2).

La Ville facture donc les rejets à partir du 100 000^e m³ d'eau rejeté à l'égout, une mesure nettement insuffisante pour faire changer les comportements des entreprises selon lui. Il va plus loin en suggérant que les redevances sur l'eau devraient augmenter significativement, visant directement les embouteilleurs d'eau :

I hate bottled water. If I were the gouvernement, I would have them pay 25 cents for each little bottle of plastic in deposit value, 'caus that whole industry is stupid, it's a dumb industry. The water industry? Totally ridiculous industry! No reason why it should exist, and from an environmental point of view, highly destructive. You probably won't get that from a lot of people, but I get so mad, so mad at [la maître-brasseuse] : she likes to carry a bottle of water. [...] And, it's no better than what you get from the tap. It's like a snake-oil salesman selling water back to us which we're stupid enough to buy a buck a bottle. It's crazy. But the point is that I think the more....That the gouvernement has an obligation to look at the natural environmental uses and to come up with a charge for them that in fact reflects the real value, not only of the infrastructure, but of the product itself. (D2)

La démarche de modernisation écologique, tout comme la gestion par analyse du cycle de vie (ACV) pratiquée par le dirigeant D1, rappelle les principes d'éco-efficacité¹²⁶ ou encore ceux d'écologie industrielle, dont l'ACV constitue l'un des outils. L'éco-efficacité et l'écologie industrielle « s'alignent sur la première perspective de mise en oeuvre du développement durable, c'est-à-dire l'amélioration de l'efficacité du mode de développement actuel en passant par l'amélioration du processus de production » (Belem, 2005, p.43). Elles ne proposent pas « une modification du modèle de développement avec la diminution de la croissance de la production industrielle » (*Ibidem*). Une croissance notable finirait par réduire les efforts consentis sur le plan de l'efficacité d'utilisation de ces ressources (*Ibidem*). Nous ne disposons pas de données sur les objectifs de croissance des dirigeants D1 et D2 ni sur leurs seuils de croissance « viables », mais devons reconnaître que les PE portent en elles le germe de la croissance qui leur permet, entre autres, de rééquilibrer les pertes de clients.

Le dirigeant I met en application un programme de gestion écologique dans l'immeuble qu'il gère et où il est locataire. Il adopte une attitude relativement proactive, car il doit convaincre ses clients-propriétaires « d'acheter » ce nouveau type de gestion. Ce n'est toutefois pas lui, mais les propriétaires d'immeuble qui doivent en absorber le coût. Le dirigeant I doit plutôt opérer des changements dans sa gestion, dans le choix de ses fournisseurs, dans les mandats de ses équipes d'entretien, et doit encourager et faciliter des changements de comportements chez les locataires de l'immeuble. Aucun règlement ne l'oblige à mettre en oeuvre une gestion écologique, sauf ses convictions personnelles et le désir de se démarquer dans une industrie plutôt réactive. Il faut aussi « du temps surtout, et les moyens », comme le souligne ce dirigeant, pour développer des compétences en matière de gestion et de construction « durable ». Au sujet de l'innovation technologique, il apporte ces précisions :

Ça nous a permis, par le biais de *Visez Vert* [programme de gestion écologique d'immeubles existants], de normaliser un petit peu les choses, pis d'avoir tout le monde vers un but commun. Ça permet à l'industrie de se mettre à niveau, puis probablement que moi tout seul, de décider de quel genre de produit en entretien ménager qu'on doit utiliser, je le saurais pas. Fais que *Visez Vert* m'a permis de me

¹²⁶ L'éco-efficacité consiste à améliorer la performance écologique et économique, accroître la valeur en réduisant l'impact sur l'environnement et diminuer la croissance de l'utilisation des ressources naturelles (Belem, 2005, p.42).

mettre en contact avec des choses, des matières, des façons de faire. Ça c'est un aide important pour nous (I).

Ça fait longtemps qu'on est sensible à tout ça, mais y a ben des choses qu'on n'a pas des fois les solutions, mais on a les problèmes, parce que des fois les gouvernements veulent des avions, mais on n'a pas de pistes d'atterrissage. C'est ben beau les CFC, mais si on n'a rien pour les remplacer, pis [...] dans combien de temps ça va être disponible ? On commence à avoir des pistes de solution, mais sauf comme je vous disais tantôt, le gouvernement annonce des mesures... Des fois, il force un peu le marché. Mais entre le moment où la mesure est annoncée et que le matériel est là, il peut se passer ben des décennies. Alors, qu'on peut des fois oublier ou prendre ça ... en disant il crie au loup une fois de plus [le gouvernement]. Alors c'est pour ça qu'on a tendance, des fois, à prendre ça un petit peu à la légère (I)

L'État — qui occupe des millions de pieds carrés de locaux et de bureaux au Québec et au Canada — pose à l'industrie immobilière des exigences « irréalistes » du fait qu'elles devancent les innovations du marché. Mais une fois que les innovations voient le jour, celles-ci entraînent à leur tour l'élaboration de normes industrielles permettant à l'industrie de se mettre à niveau et d'améliorer son efficacité et son bilan environnemental. L'État apparaît donc, au final, comme un acteur privilégié pour stimuler la modernisation écologique de l'industrie immobilière.

L'engagement du dirigeant O à l'égard du recyclage est réactif, puisqu'il a cinq ans pour se conformer aux objectifs d'un nouveau programme municipal. Il doit engager une série d'efforts et d'investissements, car la mise en oeuvre du recyclage dans toutes ses opérations entraînera plusieurs modifications dans ses installations et dans les comportements de ses employés. Cela ne signifie pas que ce dirigeant ne réduit pas d'autres impacts proactivement, en utilisant du vinaigre à la place de produits ménagers plus nocifs, par exemple, mais ces mesures n'entraînent pas le même niveau d'investissement.

Les frais d'exploitation du dirigeant G sont dominés par le coût du pétrole. Afin de prévenir les abus, celui-ci a doté tous ses camions d'ordinateurs qui lui permettent de vérifier le nombre de minutes de ralenti et la vitesse de ses chauffeurs. Un dispositif coupe automatiquement le moteur après 10 minutes de ralenti (une durée appelée à être revue à la baisse) et limite la vitesse à 110 km/h (bientôt 105 km/h). Toute économie d'essence est essentielle dans cette entreprise, mais

d'un point de vue environnemental, cela contribue également à réduire ses GES.

D'autres sont attentistes. Ils connaissent déjà les technologies innovantes qui leur permettront d'atteindre une plus grande efficacité environnementale. Le dirigeant C dispose ainsi de plans de recirculation des eaux de procédé qui lui permettront de fonctionner en circuit fermé, mais il ne les mettra en œuvre que lorsque son volume d'eaux usées entraînera une augmentation de la tarification municipale qui justifie l'investissement :

Moi ici, tu me dirais : récupère ton eau là, ben je me suis organisé que si y faut que je récupère mon eau ici, m'a la récupérer. Si on me le demande, je suis capable de récupérer mon eau. (Interviewer : Est-ce que vous le feriez avant qu'on vous le demande ?) Un : tout dépendant de la quantité d'eau que je vais prendre. [Pour le moment] nos déchets, nous autres, on a un gros bac, ça se décante, pis après ça, on jette notre eau. Mais est décantée là, y a pu rien dedans. [...] Ben regarde, moi, moi, je serais le premier à le faire. Mais si je commence à récupérer mon eau là, ça me coûterait deux fois plus cher, pis je serai pas capable de suivre la compétition là. (C).

Le dirigeant P1 a été approché pour un essai pilote de produits d'embaumement biodégradables :

(Interviewer : Est-ce qu'il existe des produits d'embaumement qui sont moins toxiques que d'autres ?) Ça existe, ça commence. Nous on devrait bientôt faire l'objet d'un, d'un projet-pilote de développement de ces produits-là. J'ai été approché, mais j'ai pas eu de nouvelles encore là. En tout cas, j'ai été approché là. Ce serait des produits complètement biodégradables. Ben correct. (P1).

Un autre rapport à la modernisation écologique consiste à se tenir informé des innovations de pointe, sans nécessairement considérer de passer à l'action. Le dirigeant K, qui effectue lui-même les modifications mécaniques de ses camions, demeure informé au plus haut niveau des progrès technologiques dans son domaine en se rendant tous les ans aux États-Unis et tous les trois ans en Allemagne :

Là-bas, en Europe, y a des camions qui nettoient les égouts. Puis l'eau, comme nous autres là, ici, on a de l'eau : on prend de l'eau à la borne-fontaine, on la met dans un réservoir et on se sert de cette eau là, potable, pour l'injecter dans les égouts. Là-bas, c'est un camion qui fait les deux. Ok, au lieu d'avoir deux camions, eux autres y ont juste un camion, qui est compact, mais lui, il fait de l'eau qu'il a récupérée dans les

égouts, il la filtre, puis il récupère l'eau pour nettoyer les égouts. C'est comme... il récupère tout le temps l'eau. [...]

Par contre, ce même dirigeant, très sensibilisé à la question de l'eau potable, n'envisage pas d'améliorer ses procédés proactivement pour nettoyer les égouts. Il peut s'agir d'une question de coût, mais aussi d'appréhension à l'égard des mutations technologiques :

Mais un camion comme ça [gros comme le nôtre], en Europe, on pourrait pas avoir ça là. C'est trop gros. C'est tous des ordinateurs maintenant, comme les autos. Les camions là-bas, c'est des ordinateurs pis, nous autres, c'est encore manuel là. C'est une technologie, mais j'ai pas hâte de voir ça ici comme ça. [...] Parce que ça fait toujours peur de... Comment je pourrais bien dire ça ? Les nouvelles technologies, ça fait toujours peur (K).

Une peur fondée, si l'on en juge par le portrait que trace Marie-France Turcotte d'éventuels partenariats industriels. « S'agira-t-il d'une voiture hautement équipée en électronique ou ne s'agira-t-il pas plutôt d'un ordinateur sur roue ? Dans le deuxième cas, Hewlett-Packard et Motorola pourraient bien être mieux placées dans le marché que Ford ou Toyota » (Turcotte, 2003, p.5). Cette préoccupation illustre la perte de maîtrise sur leur destinée que certains dirigeants redoutent.

Dans les PE où la consommation de papier est élevée (H, J), l'amélioration des procédés semble plutôt dictée par l'évolution des technologies de l'information (TI), qui comporte des effets indirects sur les comportements environnementaux. Le dirigeant J affirme avoir réduit sa consommation de papier et ses transports non pas par conscience, mais à cause des TI :

On imprime peu parce que tout est électronique. On reçoit deux *fax* par jour. On retire systématiquement notre nom des listes d'envoi des *garbage fax* et on débranche le *fax* tous les soirs. On n'utilise plus de papier pour transmettre les messages téléphoniques; on le fait par courriel interne. Personnellement, je lis tous les textes à l'écran. Autrefois, la relecture et les révisions d'un livre pouvaient représenter une à cinq boîtes de papier, des boîtes de 5000 feuilles. Maintenant, quelques centaines de feuilles peut-être ? (J).

Une constatation qu'infirmes en partie le dirigeant H :

Tout se fait tellement par Internet. On fait de plus en plus de choses par ordinateur. Mais on utilise quand même beaucoup de papier... Plus, on dirait (H).

Enfin, un dernier dirigeant, qui s'était montré plus favorable aux avancées technologiques qu'aux comportements écologiques dans ses représentations du DD, est plutôt sceptique face aux innovations technologiques proposées par son industrie (automobile) en réponse aux problèmes écologiques :

Si vous voulez vous donner bonne conscience, vous allez vous acheter une Toyota Prius. Y a pas de rabais pour l'impôt. Fait qu'y en n'a pas de Toyota Prius. Si y en avait des rabais, ben y en aurait tu plus ? Je suppose que oui. On se donnerait bonne conscience... Quand on va la recycler, qu'est-ce que vous pensez qui vont faire ? [L'acide de la batterie] va couler dans le sol. Si vous avez un accident avec une Toyota Prius, tu peux pas aller remorquer ça. L'acide à batterie coule à terre. C'est épouvantable la pollution, l'environnement ce qu'il doit supporter pour qu'on construise une voiture hybride. Vous en tant que consommateur, vous allez vous avoir donné une bonne conscience. (Interviewer : Vous dites que l'infrastructure n'est pas conçue pour le recyclage des voitures hybrides ?) Les structures sont là, puis je suis pas sûr que Recyclage Untel pis l'autre y vont faire ça. [...] Vous arrivez là, ils l'avaient montré, un pic dans *tank* à gaz pis le gaz coule, y coule où pensez-vous ? Ben si on part du début pis qu'on va jusqu'à la fin, la vie de l'automobile, c'est épouvantable ! (P2)

6.3.8 Lois et les normes

Le tiers des dirigeants ont cité le respect des lois et des normes sectorielles comme pratiques de responsabilité sociale et de développement durable. Environ le tiers des dirigeants ont également décliné le respect ou le besoin de normes (sociales ou environnementales) dans leurs représentations du DD ou de la RSE, impliquant un rapport quasi symétrique entre représentations et actions, même si le cadre législatif représente finalement peu de représentations et peu de pratiques. En outre, les dirigeants qui ont mentionné les lois parmi leurs actions ne sont pas nécessairement les mêmes qui les ont déclinées parmi leurs représentations. Les dirigeants D1, G, K ont été les plus cohérents. Il est intéressant à noter que la Fédération de l'entreprise indépendante, dans son mémoire sur le développement durable, déposé dans le cadre de la consultation autour du projet de loi n°118 sur le développement durable du Québec, rapportait que les convictions personnelles (86,8 %) et les règlements actuels (33,6 %) étaient les principaux « facteurs de motivation des

changements environnementaux » des PME au Québec (FCEI, 2005, p.12), ce que semble corroborer la présente analyse.

6.4 PRATIQUES DE RSE ET DE DD DANS LES RAPPORTS AVEC LA COLLECTIVITÉ

Les pratiques de RSE et de DD dans les rapports avec la collectivité sont définis ici comme les rapports des PE avec d'autres acteurs sociaux qui peuvent ou non être des parties prenantes au sens où l'entendent les entrepreneurs (généralement leurs clients, leurs employés et leurs fournisseurs). La préférence pour des fournisseurs ou des employés locaux est inscrite comme pratique sociale et non comme pratique de gestion, parce qu'elle se fait au profit de la collectivité immédiate. Les catégories du tableau 6.3, qui constitue l'inventaire complet des actions envers la collectivité, n'ont pas été préalablement établies. Elles ont surgi de l'ensemble des actions déclinées par les dirigeants, à l'exception de la « philanthropie » que nous examinons plus loin. La concordance entre les actions et les représentations de RSE accuse sa plus grande asymétrie au niveau des rapports avec la collectivité. Les actions visant à réduire la pression sur l'environnement dans les activités de production ont été en effet plus nombreuses que les actions déclinées envers la collectivité, alors que la collectivité arrive au 2^e rang et l'environnement au 6^e rang dans la hiérarchie des représentations de RSE.

6.4.1 Préférence aux fournisseurs et employés locaux

Le tiers de toutes les actions envers la collectivité consiste à favoriser commerçants, fabricants et citoyens locaux dans l'embauche, la location ou les achats, que les dirigeants aient associé ces comportements ou non à de la RSE ou du DD. Ainsi que l'indique le tableau 6.3, la moitié des dirigeants a affirmé encourager des fournisseurs locaux; ceux-ci ont tous consulté l'aide-mémoire rédigé à leur intention au cours de l'entretien. Les dirigeants C et D2 se fondent sur une relation de confiance : ils préfèrent conserver un fournisseur local à prix plus élevé, pour ne pas perdre la qualité du service. Les dirigeants J et K accordent leur priorité aux fournisseurs locaux, non pas par soucis de DD ou de RSE, mais « pour soutenir l'économie locale ». Les

dirigeants L et N achètent localement pour la qualité des produits. À l'exception de J, la préférence pour les fournisseurs locaux se limite généralement à quelques produits ou services.

Tableau 6.3
Pratiques de DD et de RSE dans les rapports sociaux

PRATIQUES	A	C	D 1	D 2	D 3	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P 1	P 2	Action 55
Favorise économie locale																			13
Encourage / favorise fournisseurs locaux			X	X	X				X		X	X			X				7
Encourage / favorise fabricants locaux											X	X	X						3
Saine concurrence (ne pas nuire à l'économie locale)										X						X	X		3
Réseaux sociaux																			13
Participe à des partenariats communautaires							X				X								2
Siège à des asso. sociales/commun.				X			X			X	X								4
Participe associations sectorielles	X			X					X	X		X			P	X			7
Bon voisinage																			12
Entretien bons rapports avec voisins					X													X	2
Contribue à un cadre de vie agréable					X		X												2
Réceptif préoccupations voisins/collectivité					X												X		2
Contrôle bruits pour voisins																		X	1
Contrôle émanations pour voisins																		X	1
Enjolive façade		X																X	2
Nettoie et désinfecte quotidiennement												X							1
Philanthropie																			8
Bien/Services à peu ou pas de frais												X							2
Soutient culture, sport ou autre org.				X		X						X				X			4
Finance de l'équipement collectif						X										X			2
Soutien à la collectivité																			6
Prend en charge clients dans le besoin																	X		1
Favorise population locale																			6
Favorise embauche d'employés locaux				X	X						X		X		X			X	6
Rôle social -																			3
Conscient de son rôle dans la société dans ses actions en général			X	X											X	X	X		5
Sensibilise autres acteurs sociaux au DD ou à enjeux sociaux ou environ.			X												X			X	3

Légende : P = Projet en cours ou prévu à court terme

6.4.2 Réseaux sociaux

Le capital social ou réseau social s'inscrit dans ce que M. Aglietta qualifie de *multi-appartenances croisées*, « c'est-à-dire le fait qu'un individu soit membre d'une famille, qu'il travaille dans une entreprise, qu'il participe à diverses associations » (Bélanger et Lévesque, 1991, p.34). Ce sont là autant de sources d'information agissant comme médiateurs possibles des représentations de la RSE et du DD. Nous constatons que moins de la moitié des dirigeants participent aux activités d'une association professionnelle. Ce qui ne revient pas à dire qu'ils n'appartiennent pas presque tous à une association sectorielle, mais certains n'ont pas le temps ou ne partagent pas les intérêts du groupe. Par contre, ceux qui ont affirmé ne pas participer à un regroupement sectoriel comptent parmi ceux qui se renseignent le plus activement sur les innovations dans leur domaine (C, P1, et G). Pour les dirigeants F et J, les associations non sectorielles sont le lieu de leur plus grand engagement social. Le premier participe à l'embellissement de son quartier, le second à l'aide à l'emploi chez les jeunes, un troisième recueille du financement pour un organisme d'aide alimentaire de Montréal (I). Ces personnes siègent également à divers comités.

6.4.3 Pratiques différenciées de bon voisinage

Les pratiques les plus différenciées se retrouvent dans la catégorie du bon voisinage. Les dirigeants qui se sont prononcés dans cette catégorie appartiennent à des industries génératrices de rejets (eaux usées, émanations) et de rebuts (pneus, cartons, ferraille). Parmi les actions qui ont été associées spontanément à la RSE, on compte le bon voisinage et la saine concurrence. La propreté, l'embellissement et le contrôle du bruit sont les plus spontanées, vraisemblablement parce que plus visibles et plus ressenties par les voisins immédiats, ainsi que le note Draetta (2004).

6.4.4 Philanthropie

Le tableau 6.3 indique peu de pratiques philanthropiques telles que « commanditer des organisations locales », « effectuer des prêts ou des dons de produits ou de services » qui sont, du point de vue du principe de discrétion du gestionnaire de Wood (1991) ou des responsabilités discrétionnaires de Carroll (1979), des pratiques de RSE. Elles figurent également dans les guides d'évaluation de la RSE et du DD pour la PME (Agenda 21, SMEKey). Aucune pratique de cette nature n'a été déclinée en réponse à la question sur les pratiques de RSE/DD, mais en réponse à d'autres questions (K), notamment celles sur représentations de la RSE (D2, E, O). La recherche documentaire sur chacune des entreprises et sur leur secteur d'activité indique néanmoins que la philanthropie des PE à l'étude comprend : les prêts ou dons de produits et de services (D2, J, K), le soutien à des organismes de sports amateurs (K, D1, O), de santé (D2), de conservation du patrimoine (D3), d'éducation (G, J, D1) et de dépannage alimentaire (I).

Cette catégorie d'actions nous informe sur la façon dont ces dirigeants perçoivent les nouvelles demandes qui leur sont adressées par des acteurs sociaux qu'ils n'avaient peut-être pas, jusque là, identifiés comme « parties prenantes ». Les dirigeants E, K et O ont interprété la forte croissance des demandes d'aide depuis 10 ans comme un transfert vers l'entreprise du désengagement de l'État. En dépit du fardeau ressenti, la philanthropie est perçue comme favorable à la réputation de l'entreprise.

6.4.5 Soutien à la collectivité

Cette pratique de RSE est traitée séparément, car, à notre avis, elle ne relève pas de la philanthropie. À l'instar de l'engagement envers la culture qui caractérise l'entreprise D2, l'engagement particulier de l'entreprise P1 est intégré à son plan d'affaires. Étant situé dans un quartier à faible revenu de Montréal, le dirigeant P1 s'est donné pour mission de permettre à ses clients plus démunis d'offrir un service funéraire à leurs proches sans égard au prix, et de les accompagner dans le dédale administratif au-delà de ce que qu'un centre funéraire offre normalement. Afin de subventionner une partie des frais qu'il prend à sa charge en

offrant ce type de services étendus à ces clients plus démunis, le dirigeant P1 effectue, pour le compte du service de Police de la Communauté urbaine de Montréal (SPCUM), le transport et l'entreposage des personnes décédées trouvées seules (personnes vivant seules ou sans-abri), jusqu'à ce que leur corps soit réclamé. Si personne ne réclame le défunt ou que la famille ne peut pas ou ne veut pas engager la somme nécessaire pour un service, l'entreprise P1 lui offre une sépulture pour laquelle elle est défrayée (somme forfaitaire) par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS)¹²⁷. Les frais d'entreposage et de sépulture perçues par le dirigeant P1 auprès du SPCUM et du MESS lui permettent d'offrir plus d'options et de services à ses autres clients dans le besoin, sans que le prix ne soit un obstacle.

6.5 CONCLUSIONS SUR LA TROISIÈME UNITÉ D'ANALYSE

L'analyse des actions nous permet de tirer les conclusions suivantes, en réponse à la deuxième question portant sur l'institutionnalisation des principes des RSE et de DD par les biais des pratiques des entreprises. D'abord, le prolongement dans l'action de certaines représentations n'est pas nécessairement le fruit d'un processus cognitif chez les dirigeants. En général, ceux-ci ont une connaissance trop superficielle ou imprécise du concept pour pouvoir se faire, au sujet du DD, une idée qui leur permette de prendre véritablement position, voire d'orienter certaines de leurs actions. Nous tenons donc pour acquis que les actions déclinées par les dirigeants lors des entretiens l'ont été surtout en vertu de leur responsabilité sociale, un concept qui a semblé limpide pour tous et au sujet duquel on a noté une forte convergence entre les individus.

Les pratiques qui ont présenté la plus forte convergence sont celles à l'égard des employés, en parfaite symétrie avec les représentations de RSE des dirigeants.

¹²⁷ Le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (Québec, 2007b) peut verser des prestations spéciales pour couvrir une partie des dépenses occasionnées par les funérailles de personnes en situation de dénuement. www.formulaire.gouv.qc.ca/cgi/affiche_doc.cgi?dossier=5647&table=0

L'environnement présente également de fortes concordances entre représentations et actions, mais dans un rapport disproportionnellement plus élevé en faveur des actions, par rapport au taux de représentations de DD et de RSE déclinées en lien avec l'environnement. Les programmes volontaires établis de longue date comme le recyclage et les économies d'énergie — autrement dit, « les fruits les plus bas de l'arbre » (Turcotte, 2003) — ainsi que les lois et règlements municipaux, provinciaux ou fédéraux, sont les principales motivations des PE pour agir en faveur de l'environnement. Les pratiques découlant d'une obligation législative (lois, règlements, normes industrielles), concordent donc avec les représentations de DD et de RSE en ce qui concerne le respect des lois, et confirme à nouveau le rôle central de l'État dans l'institutionnalisation des pratiques de RSE et de DD. Les lois, mais également certains programmes volontaires (recyclage, *Visez Vert*) de même que les incitatifs économiques (programmes d'économies d'énergie d'Hydro-Québec) exercent chez les dirigeants un effet de conscientisation à l'égard de leur environnement.

De façon générale, les actions et les représentations à l'égard de la collectivité sont très asymétriques, la RSE représentant la plus petite catégorie d'actions, mais l'une des catégories les plus fécondes en représentations. Par contre, les actions et représentations au sujet du rôle social que doit jouer la petite entreprise présentent plus de cohérence, les dirigeants ayant décliné des pratiques de « sensibilisation » destinés à leurs clients, employés et fournisseurs. Il ressort également que plusieurs pratiques de RSE et de DD, puisées dans des guides de conduite publiés par des organismes nationaux et supranationaux, ne relèvent pas aux yeux des dirigeants de leur RSE ou du DD, mais de pratiques normales d'affaires. En ce qui concerne les actions de nature philanthropique, peu de PE en ont parlé. La philanthropie ne représente pas une stratégie de visibilité, mais plutôt une conséquence du désengagement de l'État : elle procure néanmoins des retombées positives pour la réputation. Le bon voisinage, par contre, s'est avéré une préoccupation que les dirigeants associent directement à la RSEE. L'ouverture spontanée aux solutions négociées et la recherche de rapports marchands équitables avec la population locale semblent dues à une plus grande proximité plutôt qu'à l'évitement de « solutions législatives » (Champion *et al*, 2002, p.5).

Le rôle de la communication intervient à différents niveaux de la formation des représentations, à celui, entre autres, de « l'édification de la conduite (opinion, attitude, actions) » (Jodelet, 1989, p.17). Les pratiques révèlent clairement que les PE sont influencées par les exercices de légitimation de la grande entreprise, dans le cas des OGM par exemple, et par les messages, souvent contradictoires, véhiculés par l'État et d'autres acteurs sociaux au sujet du DD.

Finalement, les récits des dirigeants mettent au jour les désarticulations présentes dans la chaîne matérielle, de la production à la gestion des matières résiduelles, dans une optique de développement durable. La difficulté de recycler les véhicules « verts », le double emploi des recycleurs, la déresponsabilisation des embouteilleurs d'eau en matière de recyclage, le manque de suivis dans l'application des lois et règlements, notamment à l'égard de la protection de l'environnement, et la faiblesse de l'État à percevoir des redevances dans les industries « aquavores », contribuent à entretenir un certain scepticisme à l'égard du législateur et du DD. Des mesures en faveur d'un développement plus soutenable ou engendrant des économies additionnelles pour l'entreprise ne se concrétiseront vraisemblablement qu'à la condition où les entreprises seront toutes tenues également d'internaliser le coût des ressources et de la gestion de fin de vie des produits, au moyen d'outils financiers ou législatifs (loi, règlement, taxes ou redevances).

CONCLUSION

La conclusion comporte trois parties, chacune étant précédée d'un bref rappel des objectifs de recherche. En réponse aux trois premières questions de recherche, la première partie retrace d'abord le « quoi » et le « pour quoi » de la RSE et du DD. Puis, en établissant des correspondances entre les représentations et les actions et en faisant dialoguer les approches théoriques et les résultats d'analyse, elle tente de répondre au « comment » de l'institutionnalisation des principes de RSE et de DD, en réponse à la quatrième question. La deuxième partie mesure le « pourquoi », autrement dit, les motivations qui incitent les dirigeants à s'engager envers ces principes et les conditions qui le permettent. La troisième partie propose des interprétations globales et soulève de nouvelles questions de recherche.

PREMIÈRE PARTIE

INSTITUTIONNALISATION ET ARRIMAGES THÉORIQUES

La première partie de la conclusion retrace l'institutionnalisation des principes de DD et de RSE dans les PE, en faisant saillir les convergences et les divergences entre dirigeants d'abord, ensuite entre les pratiques et les représentations. Les conclusions suivantes sont en réponse aux questions de recherche 1, 3 et 4 :

- 1. Comment les dirigeants de PE se représentent-ils la responsabilité sociale et environnementale (RSEE) ?*
- 2. Les représentations de RSE se traduisent-elles en actions et, si oui, quelles sont les rapports de symétrie ?*
- 3. Les principes de RSEE et de DD sont-ils en voie d'institutionnalisation dans les PE ?*

Les représentations de la responsabilité sociale d'entreprise (RSE) accusent un taux de convergence élevé entre les dirigeants. Elles passent de façon assez générale par les notions de respect, d'honnêteté et de responsabilité. La responsabilité est généralement comprise comme le comportement d'un « citoyen », responsable de ses actes envers la société. De ce point de vue, les représentations de la RSE de plus de la moitié des PE à l'étude se rapprochent des préceptes de l'école de la *Business Ethics*, fondés sur le respect et la responsabilité. Elles rappellent également les trois niveaux d'obligation de la performance sociale de Sethi : l'*obligation sociale* (obligations économiques et législatives), la *responsabilité sociale* (réponse aux normes sociales) et la *sensibilité sociale* (réévaluation du rôle social de l'entreprise dans un système social) (Gendron, 2000, p.14). Toutefois, dans les représentations des dirigeants, la réponse aux normes sociales ne semble pas destinée à empêcher que des normes ne prennent forme de lois. La notion de légitimité de l'entreprise est absente du discours des dirigeants. Par ailleurs, un seul dirigeant a affirmé ne pas avoir de « sensibilité sociale » ni d'autre responsabilité morale que son « obligation » légale.

La réévaluation du rôle social de l'entreprise s'exprime à travers les représentations des dirigeants de PE. Près d'un dirigeant sur deux a affirmé qu'une entreprise devait avoir une autre mission que celle de faire du profit. La création de la valeur pour les actionnaires et la forte hiérarchisation des structures sont perçues comme des facteurs de distorsion du rôle de l'entreprise, notamment au regard de la qualité de vie individuelle et collective à laquelle elle devrait contribuer, en commençant par celle des dirigeants. Nous avons aussi découvert que les femmes — quatre sur cinq que compte l'échantillon — se sentent investies d'une mission d'éducation et de conscientisation sociale, alors que la mission des hommes, le cas échéant, porte plutôt sur la responsabilisation et le développement des compétences de leurs employés.

La priorité de RSE de la vaste majorité des dirigeants concerne les employés. À cet égard, les représentations et les actions, tous dirigeants confondus, concordent parfaitement. L'importance des employés dans les représentations et les pratiques des dirigeants, provenant vraisemblablement d'une plus grande proximité, a été rapportée dans plusieurs études similaires ailleurs dans le monde. Les fonctions de la RSE à l'égard des employés prennent

alors les formes les plus diverses, selon le contexte socioéconomique et culturel, ce qui tend à confirmer la thèse de la coexistence des particularismes nationaux et des convergences mondiales de la RSE (Turcotte, 2006). La loi proxémique de Moles et Rohmer (dans Torrès, 2003, p.3) selon laquelle « ce qui est proche est, toutes choses étant égales d'ailleurs, plus important que ce qui est loin » est confirmée dans notre échantillon par l'exception que représente le seul dirigeant ayant associé la RSE à une obligation sociale de nature « légale » à l'égard des employés, et qui est également le seul qui ne les côtoie pas sur une base quotidienne.

Les dirigeants rencontrés ne fournissent pas de produits et de services exclusivement à la grande entreprise. Par contre, certains achètent des produits provenant de divers pays, qu'ils revendent à leur tour. Ils sont généralement peu sensibilisés à la provenance de ces produits et aux conditions dans lesquelles ceux-ci sont fabriqués. Les codes de conduites de DD et de RSE de même que les différents labels sont à peu près inconnus dans les PE étudiées, deux dirigeants seulement ayant cité respectivement un label biologique *ÉcoCert* et un label équitable *SierraÉco*.

Les responsabilités à l'égard de la collectivité, d'une part, et de l'environnement, d'autre part, ont donné lieu aux plus grandes asymétries entre actions et représentations. En effet, la deuxième catégorie de représentations de RSE en importance concerne la collectivité (engagement social, contre-don, responsabilité envers la société, développement de la pensée sociale) alors que le nombre d'actions envers la collectivité est le plus faible de toutes les catégories d'actions. La seule véritable convergence entre représentations et actions à l'égard de la société en général porte sur le bon voisinage et sur les gestes de conscientisation sociale, un rôle dont se sentent investis certains dirigeants. Par contraste, les représentations de la RSE envers l'environnement arrivent au cinquième rang (le pôle écologique n'est pas en tête des représentations du DD non plus), mais près de la moitié des toutes les pratiques (45 %) sont destinées à réduire la pression sur l'environnement dans les activités de production.

Nous avançons, d'abord, que la RSE serait comprise implicitement comme de la RSEE par la plupart des dirigeants. Ensuite, que les dirigeants établiraient une distinction plus ou

moins étanche entre RSE et valeurs personnelles ou éthique personnelle. D'autres recherches menées dans différents pays relèvent des asymétries similaires (Jenkins, 2006; CBSR, 2003; CCE, 2002). Les actions dont les impacts sociaux (et même environnementaux) se mesurent en très long terme se déclinent peut-être moins spontanément. La responsabilité envers l'environnement, en revanche, s'appuie sur des programmes et des règles précises dictées par des lois, des mesures de contrôle internes ainsi que par des pressions exercées par la société civile. Les politiques d'entreprises et les changements de procédés en réponse à ces pressions apparaîtraient comme des actions plus « visibles, évidentes ou efficaces » que les autres. La fonction philanthropique de la RSE, découlant du principe de discrétion du gestionnaire (Wood, 1991), est presque totalement absente du discours des dirigeants. Seuls deux dirigeants ont fait mention d'un soutien financier ou d'autres formes de parrainage envers la collectivité, alors que la recherche documentaire indique que la majorité offre biens ou services à peu ou pas de frais et soutient activement une ou plusieurs organisations ou institutions. En outre, n'eut été des questions à chaîne posées en toute fin d'entretien, des pratiques sociales particulières de même que la participation à des groupes sociaux n'auraient pas été mentionnées, celles-ci étant associées aux valeurs personnelles, pas à la RSEE.

Nous en concluons que la RSE est bien institutionnalisée, en dépit des divergences d'intérêts et de représentations, selon que le dirigeant « se considère comme un acteur économique au sens strict du terme » ou non (Draetta, 2004, p.31). Les conclusions qui précèdent présentent de fortes similitudes avec celles qu'a déjà résumées Draetta (2004) dans des études de cas de PE françaises.

Les conclusions suivantes sont en réponse aux questions de recherche 2, 3 et 4 :

2. *Comment les dirigeants de PE se représentent-ils le développement durable (DD) ?*
3. *Les représentations de DD se traduisent-elles en actions et, si oui, quelles sont les rapports de symétrie ?*
4. *Les principes de RSEE et de DD sont-ils en voie d'institutionnalisation dans les PE ?*

Nous constatons que, en dépit de l'incompréhension conceptuelle, d'une certaine confusion, du manque d'information ou d'intérêt, certains principes du DD s'institutionnalisent dans les PE à l'étude, sous forme de représentations et de certaines actions. Ce n'est pas sous le vocable de DD, par contre, que nous les avons décelés, mais en relevant dans les récits des dirigeants certaines notions apparentées aux normes émergentes d'écopolitique¹²⁸ et aux principes mis de l'avant par la CMED (1988) (voir l'annexe C1). Le respect de toutes les formes de vie et des cycles écologiques, l'harmonie entre l'homme et la nature, l'équité entre générations, le principe de prévention, une vision à long terme, l'élimination de la pauvreté et la révision des modes de production et de consommation non durables, ont été cités, soit parmi les représentations du DD, soit parmi celles de la RSE, soit encore pour faire part de préoccupations environnementales. Les deux entrepreneurs qui ont manipulé les concepts du DD avec le plus de conviction et de connaissances n'ont pourtant pas fourni une définition institutionnelle du DD. Le premier a plutôt assimilé le concept à l'analyse du cycle de vie (ACV), le second à l'environnement, reconnaissant du même souffle que « c'est bien l'environnement, mais il faut regarder l'aspect communautaire, les employés et le côté financier », ce qui rappelle les trois pôles du DD ou la gestion par triple bilan. Seules deux entreprises ont fourni une définition qui s'apparentait à la définition institutionnelle du DD. Leurs définitions correspondaient à la lettre du concept, mais échappaient quelque peu à son esprit. Au final, la lettre et l'esprit du DD existent côte à côte, mais ne coïncident jamais parfaitement. En fait, 16 des 18 dirigeants ont des représentations du DD qui chevauchent leurs propres représentations de la RSE ou celles d'autres dirigeants et, pour un dirigeant sur trois (généralement les plus sensibles aux principes du DD) ces deux notions sont carrément interchangeables. Il existe donc une « sensibilité » au développement durable, mais une pluralité d'idéaux qui confirment la grande polysémie du terme, et qui nous retient de conclure qu'il s'agit d'un concept rassembleur.

Il ressort clairement que les dirigeants du secteur de la production (à l'exception notable de la transformation alimentaire, qui ne peut être retenue comme une exception significative compte tenu de la faible taille de l'échantillon) ont une vision plus anthropocentrée du DD, ainsi que l'a soulevé Milbrath en 1984. Les dirigeants des régions ressources sont un peu plus

¹²⁸ Tirées de Le Prestre (2005, p. 163) et de Sébastien et Brodhag (2004)

sociocentrés (emplois dépendants des ressources naturelles) et plus conciliants envers la grande entreprise au regard des enjeux environnementaux (forestiers et miniers). Chez les deux tiers des entrepreneurs de l'étude, le DD se définit en référence à l'augmentation du bien-être humain (ou de son bien-être matériel). L'économie domine alors les priorités en matière de DD, que l'on assimile à la croissance durable, d'une part, et à la durabilité (qualité) des infrastructures, des produits et des matériaux, d'autre part. Chez les dirigeants sensibilisés au concept et provenant des grands centres urbains, la sphère environnementale est plus centrale, le droit à « l'existence des non humains » devenant plus « éthique qu'utilitariste » (Sébastien et Brodhag, 2004, p.13). Néanmoins, les deux tiers des dirigeants ont remis en question les modes de production ou les schémas de consommation, notamment le « jetable », une préoccupation que certains abordent dans leur firme ou leur consommation personnelle. La grande entreprise reste toutefois plus souvent pointée du doigt, alors que les PE perçoivent moins bien leur propre contribution aux grands enjeux environnementaux, comme le rapportent des recensements internationaux de la PE (CCE, 2002; UNIDO, 2004).

Les médiateurs du DD ne sont pas non plus ceux auxquels nous nous attendions en entreprenant cette recherche. Le relais principal du syntagme lui-même et de certaines représentations est sans conteste l'État, par voie des médias. Mais la connaissance des principes peut être transmise par d'autres sources. Les clients (Technopôle Angus, Cascades), l'école primaire (verte Brundtland), les associations sectorielles et professionnelles, les employés, les agences économiques et syndicales (FIDD, CSN, FTQ) sont autant de relais des principes et des représentations du développement durable. Certaines PE se font elles-mêmes médiatrices des principes de DD auprès leurs parties prenantes. Il faut se garder cependant d'y voir la promesse d'un projet commun de société, les médiateurs qui précèdent ne tenant pas nécessairement un discours unifié. Les représentations qu'ils transmettent peuvent aussi constituer des réinterprétations de leurs propres intérêts et de leur propre idéal du DD.

Il a été plus délicat d'établir des correspondances entre les actions et les représentations du DD puisque, à l'évidence, peu de dirigeants en connaissaient bien à la fois les grandes fonctions et les principes directeurs. Logiquement, les actions déclinées auraient concordé plus avec les représentations de la responsabilité sociale de l'entreprise, puisque les dirigeants

avaient de ce concept des représentations plus convergentes. Nous avons néanmoins relevé chez au moins sept dirigeants des orientations et des actions au sein de leur entreprise qui nous confirment que certains principes parmi les plus écocentrés du DD (dont l'ACV) sont en effet en voie d'institutionnalisation, même si la moitié d'entre eux ne les nomment pas ainsi.

Pour conclure cette première partie, nous avançons que les chevauchements entre la RSE et le DD semblent indiquer que le modèle européen, qui appréhende la responsabilité sociale comme « une contribution du monde des affaires à la mise en oeuvre du développement durable » (CCE, 2002, p.9) est celui qui semble être en voie de s'institutionnaliser dans les PE que nous avons rencontrées. Il y aurait lieu de croire que cette tendance se poursuivra, compte tenu de l'amalgame RSE/DD sur lequel semble porter la stratégie de développement durable du gouvernement du Québec 2008-2013 (Québec, 2007a).

DEUXIÈME PARTIE

MOTIVATIONS : LES VALEURS DES DIRIGEANTS ET LE RÔLE DE L'ÉTAT

En réponse à la cinquième question de recherche, la deuxième partie met en lumière les principales motivations des PE à s'engager envers ce qu'ils considèrent être du DD ou de la RSE, et nous en fournit un éclairage révélateur. La question s'énonçait comme ceci :

5. Quelles sont les motivations des dirigeants à intégrer de telles représentations et de telles pratiques ?

Notre démarche nous pousse à reconnaître que l'adhésion aux principes de RSE et de DD est largement motivée par les valeurs et le parcours biographique des dirigeants comme l'a noté Draetta dans une étude similaire (2004). Leur contexte social actuel joue également, et leur secteur industriel peut-être plus encore. Il appert néanmoins que les *valeurs* des dirigeants s'exercent avec plus d'acuité dans leurs représentations, leurs actions et leur définition du rôle de l'entreprise dans la société, parce que certains obstacles s'interposant

entre les valeurs des dirigeants et la finalité des entreprises de plus grande dimension sont inexistantes dans les PE. Ainsi, la prédominance des options sur actions dans la rémunération des dirigeants, la création de valeur aux actionnaires (qui profite aussi aux dirigeants), et les objectifs de croissance fondés sur les indices boursiers à court terme, sont autant d'effets annihilants des valeurs personnelles qui ne s'interposent pas entre les dirigeants de PE et leurs visées « morales », particulièrement s'ils ne projettent¹²⁹ pas d'atteindre des formes PME et GE. En dépit des convergences à l'égard de certaines notions de DD et de RSE, les PE accusent une grande hétérogénéité. Toutes n'ont pas les mêmes motivations envers la RSE ou le DD. Par contre, ce qui permet aux uns comme aux autres d'exercer leurs principes de RSE et de DD avec une intégration plus ou moins profonde, ce sont leurs valeurs, sorte de porte d'entrée à la *sensibilité sociale*. Le fait pour plusieurs de préférer la forme PE traduit leur représentation de la finalité même de l'entreprise. Les PE cherchent à faire des profits, mais sont disposées à en faire moins pour atteindre d'autres objectifs, comme fabriquer des produits ou offrir des services qui les satisfont (Vives, 2006), poursuivre une mission éducative ou encore, « pour avoir un monde meilleur » (dirigeant D1). D'ailleurs, plus de la moitié d'entre eux se perçoivent comme des acteurs du développement social. La représentation que les dirigeants ont de leur forme PE semble ainsi les prémunir contre une désensibilisation à l'égard de leur collectivité, ce qui renforce la capacité des dirigeants qui en ont la sensibilité d'intégrer des principes de RSE ou de DD aux fonctions de l'entreprise.

La littérature sur la RSE rapporte que la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise est souvent considérée par les dirigeants comme une alternative préférable à la réglementation. La présente recherche nous apprend au contraire que, au-delà des valeurs et de la forme PE, la conformité aux lois motive de façon étonnante l'engagement envers la RSE. En effet, derrière plusieurs mesures et gestes volontaires a surgi le cadre réglementaire qui les balise. La loi ne motive pas toutes les actions des dirigeants, mais les références à la loi dans le discours des dirigeants méritent qu'on s'y attarde.

¹²⁹ Les visées à long terme des dirigeants n'ont pas été auscultées. On ne peut se fonder que sur la forme PE au moment des entretiens.

Dans leurs pratiques, un dirigeant sur trois a cité sa conformité stricte aux lois comme action de RSE. Comme preuve de leur engagement envers la RSE, ces mêmes dirigeants ont décliné des pratiques qui « dépassent les exigences de la loi ». Certaines industries comme le transport et les fonderies sont étroitement contrôlées par des ministères. Cette surveillance étroite et une législation serrée semblent présenter certains avantages. Par exemple, le propriétaire d'une PE de camionnage qui possède de vastes connaissances du transport n'a aucune expertise en pavage. Le règlement qui fixe les charges maximales sur les routes en période de dégel est assorti d'un avantage pour cette PE, car c'est l'État qui absorbe le coût de l'information en calculant la charge maximale des camions, par rapport au type de pavage. Ce calcul serait aux frais de la PE s'il s'agissait d'une norme industrielle. Les PE tirent profit de l'application qu'ils font des lois : ce sont les lacunes dans l'application des lois, la mauvaise coordination des agences et la « paperasse » de la réglementation qui semblent peser le plus lourd sur les dirigeants, et qui suscitent le cynisme. Alors qu'ils investissent dans leurs pratiques pour se conformer aux règles ou les dépasser, ils jugent que l'absence de contrôles permet à des entreprises délinquantes de leur opposer une concurrence « déloyale ». Ils perçoivent clairement les bienfaits sociaux des règlements, compte tenu que leur réputation et leur permis d'exploiter peuvent en dépendre. La légitimité des PE semble donc fondée sur leur capacité de respecter les règlements. Ces constats ont également été rapportés par Draetta (2004) au sujet d'entreprises similaires.

L'État est aussi présent dans les représentations du DD. En effet, le DD ne peut se faire que si la croissance est bien encadrée par des règlements, ont affirmé un dirigeant sur trois, dont deux qui « n'apprécient pas les gouvernements interventionnistes ». Dans le cadre de la modernisation écologique, les actions et projets déclinés par les dirigeants sont déterminés en fonction de règlements (municipaux) existants ou projetés. Une taxe municipale sur les déchets, sur les rejets ou sur la consommation d'eau, sont autant de facteurs qui motivent les PE à investir dans des technologies moins *aquavores* ou dans un service de recyclage ou de valorisation. Les actions des PE ne servent pas à se prémunir contre la règle. Les PE se guident *sur* la règle. Certains ont plaidé pour une plus grande internalisation des coûts dans leur propre entreprise, et pour un cadre législatif en tandem avec la Politique nationale de l'eau. Au final, les PE considèrent la législation préférable aux normes privées, si elle est

appliquée aussi « aux grosses compagnies », ce qui la rend plus équitable pour tout le monde. Les très petites PE ont toutes accueilli positivement une hypothétique norme de RSE ou de DD, bien que certaines perçoivent les mesures volontaires comme plus originales ou innovantes que celles prescrites par l'État.

Il convient de préciser que, d'emblée, la majorité des entrepreneurs rencontrés sont réfractaires à la réglementation, pour des raisons de perte de productivité et de temps qu'engendrent les formalités administratives dans une petite organisation. Plus de la moitié des dirigeants ont affirmé que les entreprises étaient en mesure de s'autoréglementer en matière de RSE (à l'égard des employés principalement) et de DD. L'analyse de leurs pratiques indique par ailleurs que ce sont des programmes municipaux qui les motivent à recycler, à réduire à la source, à améliorer leurs procédés. Les normes industrielles sont elles-mêmes mises à niveau sous la pression de nouvelles exigences de l'État. Ces pressions sur l'industrie ne sont pas nécessairement bien reçues, car les PE n'ont pas toujours les ressources à consacrer à la R-D pour améliorer les technologies, d'où leur intérêt pour l'investissement de l'État. À cet égard, une des PE à l'étude, bien qu'adhérant déjà à certains principes de RSE et de DD (certification biologique ÉcoCert), respecte néanmoins des règles de DD imposées de l'extérieur, par son actionnaire-partenaire de démarrage, le FIDD¹³⁰. L'engagement envers le DD et la RSE vient de l'intérieur, mais il est structuré de l'extérieur. Le programme de crédit d'impôt pour la formation continue, qui représente 1 % de la masse salariale, est une autre intervention de l'État prise par les PE, et ceux qui s'en prévalent se posent en parfaite symétrie avec leurs représentations de « développeurs des compétences », dont il a été fait état précédemment.

Ainsi, la RSE envers les employés, lieu de la plus grande convergence entre représentations et actions, a produit au moins une référence à la loi parmi les pratiques des dirigeants. Malgré les décalages que certains n'ont pas manqué de soulever au sujet de l'application de la *Loi 35 sur l'équité salariale* dans leur réalité, cinq dirigeants sur les 13 qui comptent des employés permanents ont fait ou sont en voie de faire l'équité salariale dans leur entreprise. Un dirigeant a admis que, en dépit de son application « insensée » à l'égard

¹³⁰ Le *Fonds d'investissement en développement durable*. Voir la note de bas de page 103, à la page 117.

des employés qui ont le plus « d'expérience » (au sens d'ancienneté), cette loi a permis de reconnaître les compétences d'employés performants et de les rémunérer à leur juste valeur.

Les pratiques des PE nous enseignent que le cadre législatif a d'abord comme effet de *sensibiliser* certains dirigeants à des enjeux dont ils n'ont pas le temps ou les moyens de prendre connaissance, ou peut-être l'intérêt ou la sensibilité. Il ne revient pas à dire que les PE n'ont pas la vision ou la volonté de réévaluer leur rôle dans leur contexte social sans y être contraintes, puisque certaines ont une longueur d'avance sur l'État et dans leur propre marché. Mais les dirigeants de PE qui occupent la moitié des fonctions de leur entreprise « n'ont pas tous la même énergie à la fin de la journée » (dirigeant O), ni les mêmes ressources à affecter à l'apprentissage de nouvelles approches ou de modes d'exploitation en réponse à des enjeux sociaux et environnementaux. Alors que l'idée d'aller au-delà du simple respect des lois sert souvent de balise pour évaluer la sensibilité sociale des grandes entreprises, il est clair, à notre avis, que d'exiger des PE qu'elles devancent le législateur implique qu'elles disposent d'une somme d'information et de connaissances techniques et de ressources financières qui dépassent leurs capacités. L'État et le cadre législatif jouent donc un rôle conseil et de sensibilisation.

Ensuite, les représentations nous apprennent que les dirigeants perçoivent leur bonne conduite comme venant surtout de l'intérieur, alors que les pratiques nous indiquent que, parallèlement, la RSE s'exerce aussi de l'extérieur. Dans un certain sens, la *main du gouvernement*, avancée par Galbraith (1978), exerce son œuvre auprès des PE, non pas en imposant la responsabilité morale à l'entreprise, mais en lui fournissant un cadre pratique à l'intérieur duquel les dirigeants ont la créativité nécessaire pour faire valoir leur sensibilité, autrement dit, leurs valeurs. Ici encore, l'État supplée au déficit d'information et au coût de la recherche et du développement, en procurant des balises établies à partir des connaissances techniques et scientifiques que les PE n'ont ni les moyens ni les compétences d'acquérir.

Ce décalage de perception ne constitue pas à notre avis une véritable contradiction. D'abord, la recherche nous apprend que l'approche de plusieurs dirigeants envers la RSE est fondée sur le respect, la responsabilité et l'honnêteté. Ensuite, nous savons que les deux tiers

des dirigeants ont évoqué dans leur discours la nécessité ou le respect des lois. Il n'y a donc pas de véritable contradiction entre ce qu'ils pensent et ce qu'ils font, puisqu'ils reconnaissent le rôle du législateur dans leur RSE, même s'ils se méfient d'une trop grande ingérence. Les dirigeants sont plutôt en contradiction lorsqu'ils affirment qu'ils n'ont pas besoin de lois ou qu'ils réfutent toute intervention de l'État. D'ailleurs, les outils économiques et la réglementation sont omniprésents dans la société — donc dans le marché — puisqu'ils sont conçus pour moduler les comportements des entreprises (et des consommateurs) à l'intérieur de certaines tolérances sociales.

Le fait de profiter de programmes publics qui leur permettent d'être de meilleurs patrons (crédit pour la formation), ou de consentir des investissements pour se conformer à la réglementation, constituent pour les dirigeants deux formes de responsabilité sociale. Dans les deux cas, les dirigeants se représentent comme posant un geste moral ou éthique, du moins un geste responsable. Si le fait de poser ce geste est responsable, cela suppose que son contraire ne l'est pas. Cela concorderait avec l'argument de certains dirigeants selon lequel les entreprises qui transgressent les lois leur font subir une concurrence déloyale.

Par contre, le caractère volontaire de la théorie de la RSE est partiellement remis en cause, dans la mesure ou le cadre législatif — auxquelles s'ajoutent les mesures incitatives soutenues par l'État — orientent un nombre de comportements responsables. Une partie des actions n'est donc plus parfaitement volontaire, mais orientée. La présence de tant de pratiques orientées marque la limite de capacités des PE à dépasser le législateur.

TROISIÈME PARTIE

ENJEUX D'INSTITUTIONNALISATION DANS LA PE

Nous avons démontré jusqu'ici que les dirigeants de PE établissent une distinction entre certains de leurs comportements « éthiques », fondés sur leurs valeurs, et la responsabilité sociale de l'entreprise. Ensuite, nous avons établi que la proximité et l'absence de facteurs

tels que l'actionnariat semblent leur permettre d'exercer leurs valeurs, et que la représentation sociale qu'ils se font de leur mission commerciale en prédispose plusieurs à une plus grande sensibilité sociale. Finalement, nous venons de voir qu'ils assimilent, du moins en partie, la responsabilité sociale à une obligation sociale : ils définissent leur légitimité en termes de conformité à la règle, voire de conformité sociale (Draetta, 2004), non en termes de prise en charge du bien public comme le suggère le discours public de la GE.

Nous assistons à une application hybride de la RSE à plusieurs égards. D'abord, les chevauchements de représentations entre RSE et DD et le peu de représentations philanthropiques de la RSE donnent à penser que le modèle européen plus que le modèle anglo-saxon serait en voie de s'institutionnaliser. La forte présence de pratiques orientées par le cadre réglementaire et l'intervention de l'État suggère que nous pourrions également être en présence d'une forme de RSE/DD particulière aux PE : une fusion ou confusion entre l'acte volontaire fondé sur le respect comme le prescrit la *Business Ethics*, assortie d'une perception de la RSE comme étant une application du DD (modèle européen), où le DD est essentiellement orienté par l'État. Cette interprétation de la responsabilité des entreprises présagerait que « la mise à jour des lois et règlements afin qu'elles intègrent des principes de DD » — comme le propose la stratégie de développement durable du gouvernement québécois (Québec, 2007a) — se répercuterait d'autant plus sur la RSE des PE. La présence de l'État dans le discours des dirigeants nous donne la mesure du consensus social que font les PE autour du rôle de l'État.

L'approche régulationniste nous dit que, « à l'intérieur des rapports hégémoniques, les acteurs auront tendance à utiliser les règles du jeu à leur avantage, mais l'autonomie, la créativité ou l'insatisfaction des individus et des groupes sociaux les pousse à proposer de nouvelles normes, de nouveaux rapports » (Bélanger et Lévesque, 1991, p.34). La majorité des PE à l'étude ne proposent pas de nouveaux rapports, mais utilisent les règles pour se légitimer. Eu égard à la RSE et au DD, les représentations de l'acteur collectif PE ne sont pas fortement régulées par la grande entreprise, comme on aurait pu s'y attendre, mais par l'État.

Les conclusions qui précèdent soulèvent certaines questions sur l'avenir de l'institutionnalisation de la RSE et du DD au Québec. Premièrement, un grand besoin de sensibilisation s'impose, ou plutôt d'information dans le cas des PE, quant « à la situation de l'environnement, aux indicateurs de développement social et à l'explicitation de l'économie comme moyen » (Gendron *et al*, 2007, p.11). Cette démarche n'harmonisera pas toutes les représentations que les dirigeants s'en font, mais elle aurait le mérite de proposer des bases communes d'information.

Ensuite, l'obligation faite aux PE de se conformer à des normes de RSE-DD, le cas échéant, devrait tenir compte de la différence de structure et de capacité des PE. Il n'est pas certain qu'une forme de reddition de compte en l'absence d'application effective de lois, règles et règlements ne produise des effets de DD, du point de vue de la qualité de l'environnement. « Le corps social serait en surdose de droit », pour reprendre les termes de Dorval Brunelle (2007). Il ne manque pas tant de règles que de contrôle effectif. Les programmes et mesures pour les mettre en œuvre sont parfois mal articulés les uns aux autres ou ne sont accompagnés d'aucun budget. Le manque de ressources financières pourrait par ailleurs inciter l'État à déléguer l'application des nouvelles règles de DD à des agences privées. Dans tous les cas, plusieurs PE pourraient, par faute de temps et de moyens pour se conformer officiellement au DD, être expulsées du processus d'appels d'offre de l'État. Finalement, par un phénomène de mimétisme sur la grande entreprise, les PE pourraient être tentées d'innover sur la base de la « recherche de légitimité plutôt que de l'efficacité » écologique, sous l'effet des « pressions exercées par le contexte institutionnel », ainsi que l'avance Draetta (2003, p.2).

APPENDICE A

TABLEAUX À L'APPUI DES RÉSULTATS

Tableau A.1
Pratiques de RSE et de DD dans les activités de production

[illegible]

	A	C	D 1	D 2	D 3	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P 1	P 2	
Valorisation des matières résiduelles																			3
— Drèches vendues comme nourriture pour bétail				X															1
— Sédiments d'égouts pluviaux (accélérateurs de décomposition)												X							1
— Boues septiques stabilisées (compost)												X							1
Réduction à la source																			14
— Évite gaspillage de façon générale										X					X				2
— Papier									X		X				X				3
— Eau potable										X					X				2
— Réduction pour contrôle de coût seulement														X					1
— Affichettes «Ne pas faire la chambre»																X			1
— Pichets -eau du robinet -fontaine				X				X					X			X			4
— Utilisation minimale pesticides / produits chimique	X																		1
Réutilisation																			16
— Boîtes carton achetées de la SAQ						X													1
— Décors et toutes parties de décor															X				1
— Papier de bureau (recto verso, etc.)		P				X	X		X				X				P		6
— Distributeur d'eau à remplissages multiples								X											1
— Autres															X				1
— Savons																X			1
— Shampoing																X			1
— Eau de production		L			X							X							2
— Bouteilles de bière				X															1
— Ferraille					X														1
Recyclage																			53
— Papiers cartons autres que bureau		C		X	X		X									P			4
— Acier, métaux (vendu au poids)		L			X														2
— Bois (moules ou autres)		C	X			X													2
— Eau de production		L																	0
— Béton (doit payer)		X																	1
— Matières dangereuses (doit payer)						X				X		X							3
— Matières dangereuses (Éco-centre)		X																	1
— Papiers de bureau							X									P			2
— Tiges de fleurs							P												1
— Huiles, filtres (doit payer)					X			X				X						X	4
— Huiles, filtres (ne paie pas)		X																	1
— Graisses de resto (doit payer)								X				X							2
— Bouteilles et canettes consignées						X		X		X		X				X			5
— Verre, plastique, métal (canettes) non industriels et non consignés										X						P			2
— Piles						P				X									2
— Cartouches d'encre						X				X						X			3

APPENDICE B

TABLEAU À L'APPUI DE LA MÉTHODOLOGIE ET SCHÉMA D'ENTREVUE

SCHÉMA D'ENTREVUE

PREMIER VOLET

1. Que signifie pour vous le terme de responsabilité sociale de l'entreprise ?
2. Avez-vous déjà entendu parler de développement durable ?
3. Dans quelles circonstances ?
4. Qu'est-ce que développement durable signifie pour vous ?

Questions de production du discours

Que signifie pour vous le terme développement ?

Que signifie pour vous le terme durable ?

5. Connaissez-vous d'autres firmes qui font partie de votre réseau et avec lesquelles vous discutez de responsabilité sociale ou de développement durable ?
6. Croyez-vous que nous éprouvons actuellement des problèmes d'épuisement des ressources ?
7. À votre avis, quels sont les principaux problèmes environnementaux actuellement ?
8. Existe-t-il une tension entre l'économie et l'environnement à votre avis ?
9. Pour maintenir une économie saine, devons-nous limiter, réguler ou accroître la croissance industrielle ?
10. Votre entreprise a-t-elle facilement accès à de l'information sur le type d'actions efficaces qui améliorent la performance environnementale et sociale dans les petites entreprises ?
11. Croyez-vous qu'il devrait y avoir des normes précises de développement durable et de responsabilité sociale pour les entreprises ?
12. Dans votre entreprise, tenez-vous compte de facteurs sociaux ou d'impacts environnementaux dans vos politiques d'embauche, votre production, votre gestion et vos décisions d'achat ? Mentionnez toutes les choses auxquelles vous pensez, même celles qui vous semblent trop peu importantes pour être valables.

SECOND VOLET : CHAÎNAGES

1. En tant que propriétaire dirigeant, quelle est votre plus grande responsabilité ?
2. Quelle est la plus grande responsabilité sociale d'une entreprise comme la vôtre ?
3. Quelle est la plus grande responsabilité environnementale d'une entreprise comme la vôtre ?
4. Parmi les responsabilités que vous avez mentionnées aux trois questions précédentes, quelle est la plus importante en tant que chef de votre entreprise?
5. Pourquoi est-ce important ?
6. Qu'est-ce qui vous motive à agir ainsi ?
7. Pourquoi est-ce si important pour vous ? Qu'est ce qui manquerait si le contraire primait ?

EXEMPLES D' ACTIONS ET DE PRATIQUES EN DD ET EN RSE

Gestion

- Équité salariale
- Embauche d'employés locaux
- Représentation des employés aux processus de décision
- Formation des employés
- Non discrimination
- Informer ses clients et fournisseurs de ces processus d'amélioration
- Fournir à ses clients et fournisseurs des solutions pour qu'ils puissent continuer de faire affaires ensemble
- Hygiène, santé et sécurité au travail
- Régimes d'assurances (vie, santé, dentaire, etc.) pour les employés
- Accommodements travail-famille, travail-études (congés de maternité, paternité, maladie, aidant naturel)
- Concertation avec les employés (au sujet de leur environnement de travail, des stratégies ou des mesures envisagées par l'entreprise)
- Prise en compte de l'environnement dans la gestion de l'entreprise

Production

- Réduction à la source (matières premières, fournitures de bureau, matériaux de construction etc.)
- Réutilisation (de matières premières, d'eau, de chaleur, de papier, impression recto-verso, récupération de matériaux de construction etc.)
- Valorisation de rebuts de fabrication, de construction, de production
- Réduction de la quantité d'énergie utilisée (machinerie plus économique, dispositifs ou procédés économiseurs d'énergie, fermeture d'appareils, de machines, de lumières non utilisées, etc.)
- Diminution de la quantité de rejets
- Recyclage (papier, matières premières, matériaux, pièces, etc.)
- Éco-conception (intégrer la protection de l'environnement dès la conception du produit : moins exigeants en énergie, en matières premières, en procédés de fabrication)
- Technologies propres (production consommant moins de ressources non renouvelables, évitant d'intégrer des substances toxiques et produisant moins de nuisances et de rejets)
- Optimisation des caractéristiques fonctionnelles du produit (facilite la réutilisation du produit et des pièces qui le composent permet la remise à neuf d'un produit pour prolonger sa vie, etc.)
- Analyse du cycle de vie
- Recherche de pistes d'amélioration environnementales.
- Réduction du nombre de transports ou de distances de transport
- Politique d'achat respectueuse de l'environnement et des conditions de travail

Social

- Consciente de son rôle dans le développement de la société, des hommes qui la composent et de leur environnement.
- Messages publics (publicité, marketing) conformes aux produits et services offerts
- Consulte de la clientèle
- Entretien des relations positives avec la communauté locale
- Contribue à maintenir ou améliorer des infrastructures de qualité, un cadre de vie agréable, la stabilité sociale, le dynamisme du marché de l'emploi, les ressources naturelles, le patrimoine...
- Participe à des partenariats/réseaux inter-entreprises ou entreprises/autres groupes ou personnes (associations, entreprises collectives de dépollution, de formation, culturelle, organisme d'aide, chambre de commerce)
- Finance de l'équipement collectif, des projets collectifs, du transport collectif (covoiturage, par ex.) etc..
- Motive ou sensibilise son personnel aux mesures de développement

Tableau B.1
Calendrier des entretiens

Code	Date	Mode	Durée
A	Mardi 2 mai 2006	Entretien écrit et en personne	19 h 30 @ 21 h 30
C	Jeudi 20 avril 2006	Entretien en personne (enregistré)	8 h 30 @ 9 h 10
D1	Mercredi 12 avril 2006	Entretien en personne (enregistré)	15 h @ 15 h 20
D2	Vendredi 24 février 2006	Entretien en personne (enregistré)	10 h 30 @ 11 h 35 (comprend multiples interruptions)
D3	Mercredi 5 avril 2006	Entretien en personne (enregistré)	14 h 45 @ 15 h 30
E	Mercredi 12 avril 2006	Entretien en personne (enregistré)	13 h 45 @ 14 h 45
F	Mercredi 19 avril 2006	Entretien en personne (enregistré)	13 h 45 @ 14 h 40
G	Jeudi 4 mai 2006	Entretien en personne (enregistré)	8 h 40 @ 9 h 10
H	Lundi 30 janvier 2006	Entretien en personne (rodage 2)	Environ une heure
I	Vendredi 28 avril 2006	Entretien en personne (enregistré)	17 h 30 @ 18 h
J	Lundi 23 janvier 2006	Entretien écrit et en personne (rodage 1)	14 h @ 14 h 40
K	Mercredi 19 avril 2006	Entretien en personne (enregistré)	8 h 20 @ 10 h (comprend interruption de 15 à 20 min)
L	Mercredi 5 avril 2006	Entretien en personne (enregistré) *	10 h 30 @ 11 h
M	Mercredi 10 mai 2006	Entretien en personne (enregistré)	9 h 45 @ 11 h 05
N	Mardi 4 avril 2006	Entretien en personne	10 h @ 14 h
O	Jeudi 13 avril 2006	Entretien en personne (enregistré)*	10 h @ 11 h 10 (comprend multiples interruptions)
P1	Lundi 8 mai 2006	Entretien en personne (enregistré)	9 h 40 @ 10 h 40
P2	Mardi 25 avril 2006	Entretien en personne (enregistré)	18 h 05 @ 18 h 55

* Enregistrements défectueux. Transcriptions à partir des notes manuscrites.

APPENDICE C

TABLEAU À L'APPUI DE L'ANALYSE

Tableau C.1
Normes émergentes de l'écopolitique

I.	Respect de toutes les formes de vie
II.	L'environnement mondial est la préoccupation commune de l'humanité
III.	Indépendance des valeurs (paix, développement, protection de l'environnement et respect des droits de la personne et des libertés)
IV.	Équité entre les générations
V.	Prévention
VI.	Précaution
VII.	Droit au développement
VIII.	Élimination de la pauvreté
IX.	Modes de consommation soutenables et politiques démographiques

Source : Le Prestre (2005) *Protection de l'environnement et relations internationales*, p 163

BIBLIOGRAPHIE

AGENDA 21 DE GENÈVE, 2005. *Responsabilité sociale de l'entreprise: Instruments d'auto-évaluation*, Fiche 7, annexe 2, p. 41-43.
http://www.ge.ch/agenda21/pme/fiche07_a2.asp
Consulté novembre 2005

ALLOUCHE, José, Isabelle Huault, Géraldine Schmidt. 2004. « Responsabilité sociale des entreprises : La mesure détournée ? » Dans : *Les pratiques RH et la contribution de la GRH à l'augmentation de la responsabilité sociale des entreprises : Tome 4 des Actes du XV^e congrès de l'Association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH) — La GRH mesurée !* (Montréal, 1^{er}-4 septembre 2004), p 2389-2410. Montréal : ESG-UQAM.

ASSOCIATION POUR LES PRATIQUES DE DÉVELOPPEMENT DURABLE (APDD). 2005. *Le développement durable dans mon entreprise – Fiches de.PME : Guide – Introduction- Management Production Société*
www.agora21.org/apdd
Consulté novembre 2005

AUDET, René, Gisèle Belem, Emmanuelle Champion, Stéphane De Bellefeuille, Jennie Desrochers, Leslie Kulus, Marc-André Lafrance, Julie Maurais, Marie-Lou Ouellet, Anne Pétrin, Julie Saint-Pierre, Judith Trudeau. 2003. *Séminaire de cloture - Douzième séminaire de la série annuelle 2002-2003 sur l'éthique et la responsabilité sociale de l'entreprise*, (Montréal, 4 juillet 2004) sous la dir. de Corinne Gendron et Alain Lapointe, Recueil de textes CÉH/RT-12-2003, Chaire Économie et Humanisme, 77 p.

BARIBEAU, Louis. 2007. « Quand la loi montre le chemin », *Vision durable*, mai 2007, Rapport année 1, n°1, p.30-33.

BAUD, Jean-Pierre. 2004. « Chapitre 9 : L'échantillonnage », dans : *Recherche sociale : De la problématique à la collecte de données*, sous la dir. de Benoît Gauthier, Québec : Presses de l'Université du Québec, p.211-242.

BÉLANGER, Paul R. et Benoît Lévesque. 1991. « La « théorie » de la régulation, du rapport salarial au rapport de consommation. Un point de vue sociologique », *Cahiers de recherche sociologique*, n° 17, pp. 15-51.

BELEM, Gisèle. 2005. « L'analyse du cycle de vie comme outil de développement durable », Sous la dir. de Jean-Pierre Revéret et Corinne Gendron, *Les cahiers de la Chaire – collection recherche*, n° 08-2005, 54 p.

BELEM, Gisèle, Catherine Benoît, Kais Bouslah, Emmanuelle Champion, Jérôme Guy, Haykel Najlaoui et Ana Isabel Otero, 2007. *Cahier de recherche sur l'atelier international « Faire avancer la théorie de la RSE : Un dialogue intercontinental »*, (Montréal, 12 au 15 octobre 2006), Les cahiers de la CRSDD-Collection recherche, n°11-2007, 93 p.

BODET, Catherine et Thomas Lamarche, « La responsabilité sociale de l'entreprise comme innovation institutionnelle. Une lecture régulationniste », *Revue de la régulation*, n°1, Varia, [En ligne] <http://regulation.revues.org/document1283.html>

BOIDIN, Bruno. 2006. « Développement humain, développement durable et « pays en développement » : comment articuler et mesurer les différentes dimensions ? », 22 p. *Développement durable et territoire*, Varia, mis en ligne le 16 janvier 2006. <http://developpementdurable.revues.org/document1700.html>. Consulté le 05 décembre 2007.

BOMA-Québec. 2005. *Guide de la certification Visez vert* http://www.boma-quebec.org/fs_visez_vert.html

— Liste des membres
<http://www.boma-quebec.org>
Consulté avril 2006

BOUCHARD, Roméo. 2002. *Plaidoyer pour une agriculture paysanne : Pour la santé du monde*, Montréal : Les Éditions Écosociété, 228 p.

BOULANGER, Paul-Marie. 2004. « Les indicateurs de développement durable : Un défi scientifique, un enjeu démocratique », Actes du séminaire *Développement durable et économie de l'environnement-Iddri*, (Paris : 27 avril 2004), dans : *Les séminaires de l'IDRI*, n°12. Consulté en ligne : <http://www.iddweb.be>

BRIGNALL, Stan. 2002. « The Unbalanced Scorecard: A Social and Environmental critique » dans : Neely A., Walters A. and Austin R. (ed), *Performance Measurement and Management: Research and Action*, Performance Measurement Association, Boston, MA, p. 85-92.

BRUNELLE, Dorval. 2007. « Le travail dans les accords commerciaux et la libéralisation du marché de la main-d'oeuvre », *Conférence spéciale aux Tables rondes sur la gouvernance globale du travail — « Travail et mondialisation – Vers un nouveau dialogue social et une nouvelle architecture institutionnelle »* (Montréal, 29 et 30 mars 2007), Organisé dans le cadre du projet CGT du Centre d'études internationales de Montréal (CEIM), Montréal.

CANADA, ministère de l'Industrie du. 2005a. *Recherche et politique de la petite entreprise – Principales statistiques*, <http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/insbrprppe.nsf/fr/rd01259f.html>
Consulté janvier 2005

CANADA, ministère de l'Industrie du. 2005b. *Base de données Strategis (Réseau des entreprises canadiennes (REC))*, <http://strategis.ic.gc.ca/epic/site/ccr-rec.nsf/fr/Home>
Consulté entre janvier 2005 et décembre 2006

CANADIAN BUSINESS FOR SOCIAL RESPONSIBILITY (CBSR). 2003. *Engaging Small Business in Corporate Social Responsibility: A Canadian Small Business Perspective on CSR*, CBSR, 20p.

CANADIAN BUSINESS FOR SOCIAL RESPONSIBILITY (CBSR). 2002. *Guidelines for Corporate Social Performance*, Revised edition, Vancouver : CBSR, 14 p.

CAPRON, Michel et Françoise Quairiel-Lanoizelée. 2004. *Mythes et réalités de l'entreprise responsable : Acteurs, enjeux, stratégies*, Paris : La Découverte, 252 p.

CARROLL, Archie B. 1979. « A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance », *The Academy of Management Review*, Oct. 1979, vol. 4, n°4, p. 497-505.

CARROLL, Archie B. 1999. « Corporate Social Responsibility : Evolution of a Definition Construct », *Business and Society*, vol. 38, n° 3, pp. 268-295.

CARON, Marie-André et Corinne Gendron. 2007. « Séminaire sur la production de développement durable et les lignes directrices de la *Global Reporting Initiative* — Compte rendu des travaux », *Les cahiers de la Chaire – collection recherche* n° 03-2007, Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, Montréal : ESG-UQAM, 42 p.

CHAIRE DE RESPONSABILITÉ SOCIALE ET DE DÉVELOPPEMENT DURABLE (CRSDD). 2005. *Quel Plan de développement durable pour le Québec ? : Mémoire déposé pour la consultation sur le projet de Plan de développement durable du Québec*, ESG-UQAM, 42 p.

CHAMPION, Emmanuelle, Corinne Gendron et Alain Lapointe. 2005. « Les représentations de la responsabilité sociale des entreprises : un éclairage sociologique », *Les cahiers de la Chaire – collection recherche* n° 05-2005, Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, Montréal : ESG-UQAM, 24 p.

CHAMPION, Emmanuelle et Corinne Gendron. 2005a. « De la responsabilité sociale à la citoyenneté corporative : L'entreprise privée et sa nécessaire quête de légitimité », *NPS*, vol. 18, n°1, p. 90-103.

CHAMPION, Emmanuelle et Corinne Gendron. 2005b. « Le « développement durable » selon Monsanto : Prémisses d'une privatisation des problèmes environnementaux », dans : *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, sous la dir. de Marie-France Turcotte et Anne Salmon, Sainte-Foy : Presse de l'Université du Québec, p.10-26.

CHAMPION, Emmanuelle et Corinne Gendron. 2003. « La Responsabilité sociale corporative en débat et en pratique : Codes de conduite, normes et certifications — Chantier Responsabilité sociale corporative, Document synthèse en appui à la réflexion du Chantier RSE », *Les Cahiers de la Chaire-collection recherche*, n°16-2003, 70 p.

CHAMPION, Emmanuelle, Manon Lacharité et Corinne Gendron. 2002. « Historique et fondements de la responsabilité sociale corporative », Chaire économie et humanisme – ESG-UQÀM, Recueil de textes CÉH/RT-01-2002, 11p.

CHEVRIER, Jacques. 2003. « Chapitre 3 : La spécification de la problématique » dans *Recherche sociale : De la problématique à la collecte de données*, sous la dir. de Benoît Gauthier, Sainte-Foy : Presse de l'Université du Québec, p. 51-84.

CHOFFEL, Denis et François Meyssonier. 2006. « Dix ans de débats autour du Balanced scorecard », Actes du colloque *Comptabilité et Connaissances de l'Association francophone de comptabilité*, (Lille : 11-12 et 13 mai 2005), p.33-59 http://www.afc-cca.com/archives/docs_congres/congres2006/resumes/33.html

COLLABORATIVE MERCURY RESEARCH NETWORK (COMERN)
<http://www.unites.uqam.ca/comern/vulgaris/cadrefr.html>
 Consulté entre 2005 et 2007

COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE DE L'ENVIRONNEMENT (CSMOIE). 1999. *La gestion environnementale des entreprises au Québec : engagement, pratiques et impacts sur les ressources humaines et l'industrie de l'environnement*, Québec: CISMOIE, 38p.

COMMISSION MONDIALE SUR L'ENVIRONNEMENT ET LE DÉVELOPPEMENT (CMED). 1988. *Notre avenir à tous*. Rapport (Brundtland) de la CMED. Montréal : Éditions du Fleuve et Publications du Québec, 456 p.

COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES (CCE) — Direction générale des entreprises (DGE). 2004a. *Introduction à la responsabilité sociale des entreprises pour les petites et moyennes entreprises*, 6 p. http://ec.europa.eu/enterprise/csr/campaign/documentation/index_fr.htm#toolkit

— 2004b. *Un guide pour une communication efficace*, 17p.
http://ec.europa.eu/enterprise/csr/campaign/documentation/index_fr.htm#toolkit

COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES (CCE) — Observatoire des PME européennes, 2002. *Les PME européennes et les responsabilités sociales et environnementales*, 2002, n°4, 70 p.

COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES (CCE) — Direction générale de l'emploi et des affaires sociales. 2001. *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises - Livre vert*, Luxembourg : Office des publications officielles des Communautés européennes, 36 p.

COSSETTE, Pierre. 2004. *L'Organisation : Une perspective cognitive*, Québec : Les Presses de l'Université Laval, 223 p.

CENTRE DE RECHERCHE INDUSTRIELLE DU QUÉBEC (CRIQ)

— iCRIQ- Base de fabricants et distributeurs <http://www.icriq.com> (Base de données)

Consulté entre mai 2005 et septembre 2006

D'ALMEIDA, Nicole. 2007. « Dire le développement durable », *Atelier « Communication et transparence » — Des outils pour AGIR : Rendez-vous international sur les applications du développement durable* (Sherbrooke, 18 au 20 juin 2007), Centre universitaire de formation en environnement, Université de Sherbrooke (Québec).

D'ALMEIDA, Nicole. 2004. Les organisations entre récits et médias, *Canadian Journal of Communication*, vol. 29 n° 1, p. 25-46

DOISE, Willem. 1989. « Attitudes et représentations sociales » dans : *Les représentations sociales*, sous la dir. de Denise Jodelet, collection Sociologie d'aujourd'hui, Paris : Presses universitaires de France, p.220-238.

DUNLAP, R. E. et K. D. Van Liere. 1978. « The New Environmental Paradigm: A Proposed Measuring Instrument and Preliminary Results », *Journal of Environmental Education*, vol. 9 (Summer), p. 10-19.

DUPUIS, Jean-Claude et Christian Le Bas. 2005. *Le management responsable : Vers un nouveau comportement des entreprises ?*, Paris : Editions Economica, 191 p.

DURAND, Claire et André Blais. 2004. « Chapitre 8 : La mesure », dans : *Recherche sociale : De la problématique à la collecte de données*, sous la dir. De Benoît Gauthier, Sainte-Foy : Presse de l'Université du Québec, p.185-209.

EPSTEIN, Edwin M. 1972. Compte rendu de *The Legitimacy of the Business Corporation in the Law of the United States, 1780-1970* de James Willard Hurst (Charlottesville: The University Press of Virginia, 1970), *California Law Review*, vol. 60, n°. 6. (Nov.), p. 1701-1717.

EPSTEIN, Edwin M. 1989. « Business Ethics, Corporate Good Citizenship and the Corporate Social Policy Process: A View from the United States », *Journal of Business Ethics*, vol. 8, p. 583--595.

FÉDÉRATION CANADIENNE DE L'ENTREPRISE INDÉPENDANTE (FCEI). 2005. *Une politique de développement durable : Pour un véritable équilibre entre environnement, économie et société — Mémoire de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante*, Montréal : FCEI, 17 p.

FÉDÉRATION CANADIENNE DE L'ENTREPRISE INDÉPENDANTE (FCEI). 2004. *Regard sur la PME du Québec*, <http://www.fcei.ca/quebec/regard>
Consulté le : octobre 2005

FÉDÉRATION CANADIENNE DE L'ENTREPRISE INDÉPENDANTE (FCEI). 1996. *Vers une croissance de l'emploi*, Willowdale (Ontario) : FCEI, 55 p.

FIGGE, Frank, Tobias Hahn, Stefan Schaltegger et Marcus Wagner. 2002. The Sustainability Balanced Scorecard — Linking Sustainability Management to Business Strategy », dans : *Business Strategy and the Environment*, vol. 11, n°5, p. 269-284

FRIEDMAN, M. (1962). *Capitalism and freedom*. Chicago: University of Chicago Press.

FRYXELL, Gerald E. et Carlos W.H. Lo. 2003. « The Influence of Environmental Knowledge and Values on Managerial Behaviours on Behalf of the Environment: An Empirical Examination of Managers in China ». *Journal of Business Ethics*, vol. 46, p. 45-69

GABRIEL, Patrick. 2006. « Le développement durable, nouvelle convention de coordination du monde des affaires » dans : *Actes du colloque « Enjeux et acteurs de la régulation dans une économie mondialisée » présenté par la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable et le Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail — 74^e Congrès de l'ACFAS « Le savoir, trame de la modernité »*, (Montréal, 15 au 19 mai 2006), Montréal : CRSDD - ESG-UQAM, p. 53-74.

GASCOIGNE, Clare. 2004. « Involvement with community is key in Small and medium size enterprises », *Financial Times*, Londres, Édition du 7 juillet, p. 3

GENDRON, Corinne, Jean-Pierre Revéret, Annie Rochette, Véronique Bisailon, François Croteau, François Décary-Gilardau, Manal El Abboubi et Chantal Hervieux. 2007. *Mémoire de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable déposé à la Commission des transports et de l'environnement de l'Assemblée nationale du Québec*. n° CTE - 013M CP – Développement durable, Octobre 2007. ESG-UQAM, 60 p.

GENDRON, Corinne. 2002. « Envisager la responsabilité sociale dans le cadre des régulations portées par les Nouveaux mouvements sociaux économiques », *Les cahiers de la Chaire – collection recherche* n° 01-2002, Chaire Économie et Humanisme 32 p

GENDRON, Corinne. 2001. « Éthique et développement économique : Le discours des dirigeants sur l'environnement ». Thèse de doctorat. Montréal : Université du Québec à Montréal, février 2001, 496 p.

GENDRON, Corinne. 2000. « Le questionnement éthique et social de l'entreprises dans la littérature managériale », sous la dir. de : P.R. Bélanger et B. Lévesque, *Cahiers du Crises – Collection « Working Papers »*, n° 0004, 74 p.

GENDRON, Corinne et Jean-Pierre Revéret (2000). « Le développement durable », *Économies et sociétés*, Collection F - Développement, croissance et progrès, 9/2000, p. 111-124.

GERMAIN, Christophe, et Stephen Gates. 2007. « Le niveau de développement des indicateurs de responsabilité sociale dans les outils de pilotage de contrôle de gestion : Une analyse des pratiques des entreprises », *Actes du 28e congrès de l'association francophone de comptabilité « Comptabilité et environnement »*, (Poitiers, 23-25 mai 2007), Poitier, France : IAE, p. 43 [en ligne] www.iae.univ-poitiers.fr/afc07

GIBB, A. A. 2000. « SME Policy, Academic Research and the Growth of Ignorance, Mythical Concepts, Myths, Assumptions, Rituals and Confusions », *International Small Business Journal* vol.18, n°3, p. 13-34.

GIDDENS, Antony. 1987. *La constitution de la société : Éléments de la théorie de la structuration*, Collection Sociologies, Paris : Presses Universitaires de France, 474 p.

GLOBAL COMPACT (UNIDO). 2004. *Survey of Small and Medium Enterprises in The Global Compact*, Vienne : United Nations Industrial Development Organization, 55 p.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI). 2002. *Sustainability Reporting Guidelines*, 104 p. Consulté dans : www.globalreporting.org

GODARD, Olivier. 1993. « Le développement durable », dans : *L'économie face à l'Écologie*, sous la dir. de Christian Stoffaës, Paris : Éditions La Découverte/La Documentation française, p. 132-143.

GOOD CORPORATION
<http://www.goodcorporation.com/>
Consulté janvier 2007

GRAIN. 2007. « La fin des semences de ferme ? Ce que souhaite l'industrie pour la prochaine révision de l'UPOV », *Rapport de Grain*, février 2007, 14p.
Consulté dans : www.grain.org

GRAYSON, David et Madhavi Bhatt. 2003. « Responsible business: making it work for SMEs », *CSR Europe News* [en ligne] : http://intranet.csreurope.org/news/csr/one-entry?entry_id=113479
Consulté août 2006

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI)
<http://www.globalreporting.org>
Consulté août 2005

GUEZ-CHAILLOUX, M, P. Puymérail et C. Le Bâcle. 2005. « La thanatopraxie : état des pratiques et risques professionnels », *Documents pour le médecin du travail – INRS - Dossier medico technique*, n°104, 4e trimestre, p.449-469

GUTMAN, Jonathan A. 1982. « Means-End Chain Model Based on Consumer Categorization Processes ». *Journal of Marketing* (pre-1986). New York: Spring 1982. vol. 46, n°. 000002; p. 60 ;13 p.

- GUTMAN, Jonathan. 1997. « Means-End Chains as Goal Hierarchies ». *Psychology & Marketing* (1986-1998). New York: Sep 1997. vol. 14, n° 6; p. 545 ;16 p.
- HAIGH, Matthew et Marc T. Jones. 2006. The Drivers of Corporate Social Responsibility : A Critical Review, *The Business Review, Cambridge*, Summer, vol. 5, n°2, p. 245-251
- HARVARD BUSINESS SCHOOL (HBS). 1976. *Dayton Hudson Corporation*, Boston, Mass.: HBS Case Services, 23 p.
- HEMINGWAY, Christine A. 2005. « Personal Values as A Catalyst for Corporate Social Entrepreneurship », *Journal of Business Ethics*, vol. 60, p 233-249.
- HOFFMAN, Michael W. 1986. . “What is Necessary for Corporate Moral Excellence? “ *Journal of Business Ethics*, n° 5, p 233-242.
- HOLT, Diane. 2003. « Managing the Interface Between Suppliers and Organizations for Environmental Responsibility — An Exploration of Current Practices in the UK », *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 11, p. 71-84.
- JENKINS Heledd. 2006. « Small Business Champions for Corporate Social Responsibility », *Journal of Business Ethics*, vol. 67, p 241-256.
- JENKINS Heledd. 2004. « A Critique of Conventional CSR Theory: An SME Perspective ». *Journal of General Management*. Henley-on-Thames: 2004, vol. 29, n° 4, (Summer), p. 37-57.
- JODELET, Denise. 1989. « Représentations sociales : un domaine en expansion » dans : *Les représentations sociales*, sous la dir. de Denise Jodelet, collection Sociologie d’aujourd’hui, Paris : Presses universitaires de France, p.31-61.
- JOYAL, André, Pierre-André Julien, Laurent Deshaies et Charles Ramangalahy. 1996. « Typologie des comportements stratégiques des PME exportatrices », *Revue internationale de gestion*, vol.21, n°1.
- JULIEN, P.-A. et M. Marchesnay. 1987. *La petite entreprise : principes d'économie et de gestion*, Boucherville : G. Vermette et Paris : Vuibert, Collection Gestion Vuibert, 288 p.
- JULIEN, Pierre-André. 2000. *L'entrepreneuriat au Québec : Pour une révolution tranquille entrepreneuriale, 1980-2005*, Montréal : Les Éditions Transcontinental et Les Éditions de la Fondation de l'entrepreneuriat, 400 p.
- KARP, David Gutierrez. 1966. « Values and their effect on pro-environmental behavior », *Environment and behavior*, vol. 28, n° 1, January 1996, p. 111-133

KOLEVA, Petia. 2005. « La responsabilité sociale des entreprises dans les pays européens en transition : Réalité et limites », *La Revue des sciences de gestion : Direction et Gestion*, janv.-avril 2005, vol. 40, n° 211-212, p. 155-168.

KOOSKORA, Mari. 2006. « Perceptions of business purpose and responsibility in the context of radical political and economic development: the case of Estonia », *Business Ethics: A European Review*, vol. 15, n° 2, (avril), p. 183- 199.

KPMG International. 2008. *KPMG Sustainable IT : The case for strategic leadership*, KPMG International, 28 p. www.kpmg.com

KPMG International. 2005. *KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2005*, Amsterdam: KPMG Global Sustainability Services and University of Amsterdam Business School, 55p.

LACASSE, Jocelyne et Raymond Munger. 1992. *Économie globale*, Laval : Éditions Études vivantes, 472 p.

LAPOINTE, Alain. 2006. « La RSE: de l'autorégulation au compromis négocié », Résumé de communication dans : *Faire avancer la théorie de la RSE: un dialogue intercontinental — Atelier international de Montréal sur la RSE 2006 (Sur invitation)*, (Montréal, 12 - 15 octobre, 2006) sous la dir. de : Corinne Gendron et Jean Pasquero, Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, ESG-UQAM, p 45.

LAPOINTE, Alain et Corinne Gendron. 2005a. « La responsabilité sociale d'entreprise dans la PME : Option marginale ou enjeu vital ?, *Les cahiers de la Chaire – collection recherche*, n° 06-2005

LAPOINTE, Alain et Corinne Gendron. 2005b. « Enseigner la RSE : Des recettes utilitaristes à une réflexion critique sur l'entreprise comme institution sociale privée », *Les cahiers de la Chaire – collection recherche*, n° 04-2005

LAPOINTE, Alain, Emmanuelle Champion et Corinne Gendron. 2003. « Les limites de l'autorégulation par le biais de la responsabilité sociale volontaire », *Les cahiers de la Chaire – collection recherche* n° 18-2003 (Révision novembre 2004)

LAPOINTE, Alain. 1995. « Nouvelle économie et gestion », *Revue internationale de gestion*, vol. 20, n° 3, p.52-56.

LEPOUTRE, Jan et Aimé Heene. 2006. « Investigating the impact of firme size on small business social responsibility : A critical review », *Journal of Business Ethics*, vol. 67, p. 257-273.

LE PRESTRE, Philippe. 2005. *Protection de l'environnement et relations internationales : Les défis de l'écopolitique mondiale*, Paris : Armand Colin, 477 p.

LE PRESTRE, Philippe. 2002. « Quelle gouvernance pour le développement durable ? », *Liaison énergie francophone*, n° 55-56-57 (août), p.134-140.

LÉVESQUE, Benoît. 2003. « Pour repenser l'économie en vue d'un développement durable, un aperçu de la nouvelle sociologie économique », *Cahiers du CRISES — collection Études théoriques* n° ET032, novembre 2003.

LEWIS, Gerard J. 2004. « Uncertainty and Equivocality in the Commercial and natural Environments: the Implications for Organizational design », *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 11, p. 167-177.

LEYNORAS, Christophe et Olivier Torrès. 1996. « Stratégie de mondialisation et PME : L'instruction d'un paradoxe », Communication au 3^e Congrès international francophone de la PME, (Trois-Rivières, Québec, 25 au 27 juin 1996), 20 p.

LIPIETZ, Alain. 1990. « Après-fordisme et démocratie », *Les Temps modernes*, n°524, 15 p.

LOCKETT Andy, Jeremy Moon et Wayne Visser. 2006. « Corporate Social Responsibility in Management Research: Focus, Nature, Salience and Sources of Influence », *Journal of Management Studies*, vol. 43. n° 1, January 2006, p. 115-136

LONGO, Mariolina, Matteo Mura et Alessandra Bonoli. 2005. « Corporate social responsibility and corporate performance: the case of Italian SMEs », dans : *Corporate Governance*, vol. 5, n° 4, p 28-42

LUNDVALL, Bengt-Ake et Daniele Archibugi. 2001. *The Globalizing Learning Economy*, Oxford : Oxford University Press, 281 p.

MARSHALL, Scott R., Mark Cordano et Murray Silverman. 2005. « Exploring individual and institutional drivers of proactive environmentalism in the US Wine industry » : *Business Strategy and the Environment*, vol. 14, p 92-109

MERCIER, Samuel. 2006. « Les spécificités du concept de RSE : un retour aux sources », Résumé de communication dans : *Faire avancer la théorie de la RSE: un dialogue intercontinental — Atelier international de Montréal sur la RSE 2006 (sur invitation)*, (Montréal, 12 - 15 octobre, 2006) sous la dir. de : Corinne Gendron et Jean Pasquero, Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, ESG-UQAM, p 14-15.

MILBRATH, Lester W. 1984. *Environmentalists: Vanguard for a New Society*, SUNY Series in Environmental Public Policy, Albany: State University of New York Press, 180 p.

MITCHELL, Ronald K., Bradley Agle et Donna J.Wood. 1997. « Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts », *The Academy of Management Review*, vol.22, n° 4.(oct.,1997), pp.853-886.

MOLINER, Pascal. 1996. *Images et représentations sociales : De la théorie des représentations à l'étude des images sociales*, Grenoble : Presses universitaires de Grenoble, 275 p.

MONTREAL, Ville de — Règlements et permis

http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=916,1607954&_dad=portal&_schema=PORTAL

— Tarification - rejets des eaux usées

http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=916,1607992&_dad=portal&_schema=PORTAL

MOSCOVICI, Serge. 1989. « Des représentations collectives aux représentations sociales : éléments pour une histoire » dans : *Les représentations sociales*, sous la dir. de Denise Jodelet, collection Sociologie d'aujourd'hui, Paris : Presses universitaires de France, p.62-86.

MUCCHIELLI, Roger. 1979. *Le questionnaire dans l'enquête psycho-sociale : connaissance du problème, applications pratiques*, Paris : Entreprise moderne d'édition.

NOVETHIC. 2003. *Benchmark européen des outils d'évaluation « responsabilité sociale » utilisables par les tpe-pme*, Novethic études, Paris : Caisse des dépôts et consignations, 107 p.

— <http://www.novethic.fr/>

Consulté entre janvier 2005 et décembre 2007

ONUDI, Organisation des Nations unies pour le développement industriel

<http://www.unido.org/doc/22305#Anchor-42938>

Consulté octobre 2005

OPECST - Office parlementaire d'évaluation des choix scientifiques et technologique. 2001. *Rapport sur Les effets des métaux lourds sur l'environnement et la santé*, déposé par Gérard Miquel, sénateur, n° 2979 Assemblée nationale, Constitution du 4 octobre 1958 Onzième législature, n° 261 Sénat, Session ordinaire de 2000-2001, 365 p.

ORSE (Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises)

<http://www.orse.org/>

Consulté entre janvier 2005 et décembre 2007

OSEO

<http://www.oseo.fr/>

Consulté entre janvier 2005 et décembre 2007

PASQUERO, Jean. 2005a. « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de la gestion : Un regard historique », dans : *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, sous la dir. de Marie-France Turcotte et Anne Salmon, Sainte-Foy : Presse de l'Université du Québec, p. 80-111.

- PASQUERO, Jean. 2005b. « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de la gestion : Le concept et sa portée », dans : *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, sous la dir. de Marie-France Turcotte et Anne Salmon, Sainte-Foy : Presse de l'Université du Québec, p 112-143
- PETIT, Pascal. 1999. « Les aléas de la croissance dans une économie fondée sur le savoir », n°9909, 34 p. [en ligne] <http://www.cepremap.cnrs.fr>
- PETIT, Pascal. 1998. « Formes structurelles et régimes de croissance de l'après-fordisme », n°9818, 32 p. [en ligne] <http://www.cepremap.cnrs.fr>
- PETTS Judith, Andrew Herd, Simon Gerrard et Chris Home. 1999. « The climate and culture of environmental compliance within SMEs », *Business Strategy and the Environment*, 8(1), 14-30.
- POST, James E. 2006. « Governance as stakeholder responsibility », Résumé de communication dans : *Faire avancer la théorie de la RSE: un dialogue intercontinental — Atelier international de Montréal sur la RSE 2006 (sur invitation)*, (Montréal, 12 - 15 octobre, 2006) sous la dir. de : Corinne Gendron et Jean Pasquero, Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, ESG-UQAM,
- POST, James, E., Lee E. Preston et Sybille Sachs. 2002. *Redefining the Corporation : Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Palo Alto (Californie) : Stanford University Press, 376 p.
- QUAIREL-LANOIZELÉE, Françoise. 2006. « La RSE aux frontières de l'organisation, entre ouverture et protection : exemple du management de la relation fournisseur dans les grands groupes industriels » Résumé de communication dans : *Faire avancer la théorie de la RSE: un dialogue intercontinental — Atelier international de Montréal sur la RSE 2006 (sur invitation)*, (Montréal, 12 - 15 octobre, 2006) sous la dir. de : Corinne Gendron et Jean Pasquero, Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, ESG-UQAM, p 49-51.
- QUÉBEC, Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs (MDDEP). 2007a. *Un projet de société pour le Québec — Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013*, Québec : Gouvernement du Québec, (décembre 2007), 87 p.
- QUÉBEC, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale - Programmes d'aide sociale et de solidarité sociale du (MESS). 2007b. *Prestations pour frais funéraires* http://www.formulaire.gouv.qc.ca/cgi/affiche_doc.cgi?dossier=5647&table=0
Consulté novembre 2007
- QUÉBEC, Institut de la statistique du. (ISQ). 2005a. *Le Québec chiffres en main, édition 2005*. http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/referenc/qcem/qcem_eco_act.htm.
Consulté octobre 2005.

— 2005b. *Répertoire des exploitants miniers du Québec 2004 – Liste des entreprises productrices pour certaines régions administratives*, Mise à jour : 25 février 2005.

<http://diff1.stat.gouv.qc.ca/rem/classes/liste>

Consulté 2005-2006

QUÉBEC, Assemblée nationale du. 2005c. *Projet de loi n°118 : Loi sur le développement durable*. Québec: Éditeur officiel du Québec.

QUÉBEC, Commission de l'équité salariale

http://www.ces.gouv.qc.ca/fr/apropos/equite_043.asp

Consulté le : octobre 2007

QUÉBEC, Direction des communications et Direction des entreprises de l'Inspecteur général des institutions financières. 1990. *Les principales formes juridiques de l'entreprise au Québec*, Québec : Les Publications du Québec, 59 p.

RAMASAMY, Bala et Hung Woan Ting. 2004. « A Comparative Analysis of Corporate Social Responsibility Awareness : Malaysian and Singaporean Firms, *The Journal of Corporate Citizenship*, vol.13, Spring, p. 109-123

RAUFFLET, Emmanuel et Fred Bird. 2006. « Étudier les rôles et responsabilités des firmes internationales dans les pays en développement : Quelques leçons théoriques, méthodologiques et pratiques », Résumé de communication dans : *Faire avancer la théorie de la RSE: un dialogue intercontinental — Atelier international de Montréal sur la RSE 2006 (sur invitation)*, (Montréal, 12 - 15 octobre, 2006) sous la dir. de : Corinne Gendron et Jean Pasquero, Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, ESG-UQAM, p 47-48.

REYNOLDS, Thomas J. et Jonathan Gutman. 1988. Laddering Theory, Method, Analysis, and Interpretation, *Journal of Advertising Research*, New York: vol. 28 Iss. 1, Feb/Mar 1988, p.11-36

RECYC-QUÉBEC. 2006. *Rapport annuel 2005-2006*, Québec : Recyc-Québec, 56 p. (Pdf) – <http://www.recyc-quebec.gouv.ca>

ROKEACH, Milton. 1973. *The nature of Human Values*, New York: Free Press, 438p.

ROYER, Isabelle et Philippe Zarlowski. 2007. « Chapitre 8 : Échantillons » dans : *Méthodes de recherche en management*, 3^e éd, sous la dir. de Raymond-Alain Thietart et coll., Paris : Dunod, p. 192-227

SALMON, Anne. 2005. « L'éthique économique comme objet sociologique », dans : *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, sous la dir. de Marie-France Turcotte et Anne Salmon, Sainte-Foy : Presse de l'Université du Québec, p 201-212.

SAVOIE-ZAJC, Lorraine. 2003. « Chapitre 12 : L'entrevue semi-dirigée », dans : *Recherche sociale : De la problématique à la collecte de données*, sous la dir. De Benoît Gauthier, Sainte-Foy : Presse de l'Université du Québec, p.293-316.

SCHMITT, Ruth. 2006. « Gérer la RSE par l'habilitation des parties prenantes : Vers une nouvelle théorisation », Résumé de communication dans : *Faire avancer la théorie de la RSE: un dialogue intercontinental — Atelier international de Montréal sur la RSE 2006 (Sur invitation)*, (Montréal, 12 - 15 octobre, 2006) sous la dir. de : Corinne Gendron et Jean Pasquero, Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, ESG-UQAM, p.54-55

SÉBASTIEN, Léa et Christian Brodhag. 2004. « À la recherche de la dimension sociale du développement durable », *Développement durable et territoires — Dossier 3 « Les dimensions humaine et sociale du développement durable »*, février 2004., 22 p.

SIGMA PROJECT (The). 2003. *The Sigma Guidelines : Putting sustainable development into practice – A guide for organisations*, London : British Standard Institution, 92 p.
<http://www.projectsigma.co.uk>

SIMARD, L. 2004. « L'apprentissage comme ressource dans la conduite des projets : quels effets sur le débat public ? », dans J.-M. Fourniau, L. Lepage, L. Simard et al., *Le débat public en apprentissage. Regards croisés sur les expériences française et québécoise*, Paris, L'Harmattan.

SME Key

http://www.smekey.org/frenchbe_lan/default.aspx

Consulté octobre 2005

SPENCE Laura J, René Schmidpeter et André Habisch. 2003. « Assessing Social Capital: Small and Medium Sized Enterprises in Germany and the U.K. ». *Journal of Business Ethics*. Dordrecht: Sept 2003, vol.47, n° 1, p. 17-29

SPENCE Laura J, Ronald Jeurissen et Robert Rutherford. 2000. « Small business and the environment in the UK and the Netherlands: Toward stakeholder cooperation ». *Business Ethics Quarterly*. Chicago : vol. 10, n° 4, (Oct) p.945-965

SPENCE, Laura J. et José Félix Lozano. 2000. « Communicating about Ethics with Small Firms : Experiences from U.K and Spain », *Journal of Business Ethics*, vol. 27, n°1/2, p. 43-53.

STERN, Paul C. 2000. « Toward a Coherent Theory of Environmentally Significant Behavior », *Journal of Social Issues*, vol. 56, n° 3. p. 407-424.

STIGLITZ, Joseph. E. 2002. *La grande désillusion*, Paris : Éditions Fayard, 324 p.

TORRÈS, Olivier. 1997. « Pour une approche contingente de la spécificité de la PME », *Revue internationale PME*, vol. 10, n° 2, p. 9-43.

TORRÈS, Olivier. 2003. « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue française de gestion*, n°144, mai-juin 2003, p. 119-138

TORRÈS, Olivier et Pierre-André Julien. 2005. « Specificity and Denaturing of Small Business », *International Small Business Journal*, vol. 23, n°4, p. 355-377.

TURCOTTE, Marie-France. 2006. « Responsabilité sociale de l'entreprise : particularismes nationaux et convergences globales », Résumé de communication dans : *Faire avancer la théorie de la RSE: un dialogue intercontinental — Atelier international de Montréal sur la RSE 2006 (Sur invitation)*, (Montréal, 12 - 15 octobre, 2006) sous la dir. de : Corinne Gendron et Jean Pasquero, Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, ESG-UQAM, p 23-24.

TURCOTTE, Marie-France. 2005. « Responsabilité sociale d'entreprise et gouvernance », dans : *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, sous la dir. de Marie-France Turcotte et Anne Salmon, Sainte-Foy : Presse de l'Université du Québec, p. 80-111.

TURCOTTE, Marie-France. 2003. « Stratégie environnementale innovante ». Communication au *Panel sur le développement durable et l'éthique d'entreprise en environnement organisé par les responsables Environnement dans le cadre de la journée « Hydro-Québec verte et fière grâce à vous !* (Montréal, 29 mai 2003), Montréal : Chaire Économie et Humanisme – ESG-UQAM/EQUIS 9 p.

TURCOTTE, Marie-France. 2002. « De la responsabilité sociale et environnementale des entreprises aux défis des nouveaux mouvements sociaux économiques », *Les cahiers de la Chaire – collection recherche* n° 02-2002, 9.

TURCOTTE, Marie-France, Corinne Gendron et Bouchra M'Zali. n.d.. Régulation de la nouvelle économie : le rôle des mouvements sociaux économiques (NMSÉ), Projet de recherche soumis au CRSH (programme Initiative de la nouvelle économie) , Les cahiers de la Chaire.

TURCOTTE, Marie-France. 1996. « Analyse de cas d'un processus multipartite de collaboration dans le domaine de l'environnement : Les consensus, les apprentissages et les innovations issus de la table de collaboration (3R). Thèse de doctorat : Université du Québec à Montréal, juin 1996, 335 p.

UNION INTERNATIONALE POUR LA NATURE (UICN). 1980. *World conservation strategy : Living resource conservation for sustainable development*, Morges, UICN.

UTTING, Peter. 2000. *Business Responsibility for Sustainable Development*, Occasional paper n°2, Geneva : United Nations Research Institute for Social Development (UNRISD), January 2000.

VALETTE-FLORENCE, Pierre. 2003. « Apport des chaînages cognitifs à la segmentation des marchés », *Décisions*, Oct.-Déc vol. 32, p. 31-43.

VALETTE-FLORENCE, Pierre. 1994. « Introduction à l'analyse des chaînages cognitifs », *Recherche et applications en marketing*, vol. 9, n° 1, p. 93-117

VALLÉE, Annie. 2002. *Économie de l'environnement*, Coll. « Point », Paris : Édition du Seuil, 344 p.

VILLENEUVE, Claude. 1999, révisé 2004. *Comment réaliser une analyse de développement durable?*, Département des sciences fondamentales, Université du Québec à Chicoutimi [en ligne] <http://dsf.uqac.ca/eco-conseil>

VIVES, Antonio. 2006. « Social Environmental Responsibility in Small and Medium Enterprises in Latin America », *The Journal of Corporate Citizenship*, vol.21, Spring, p. 39-50.

WEISS, K., G. Moser et C. Germann. 2006. « Perception de l'environnement, conceptions du métier et pratiques culturelles des agriculteurs face au développement », *Revue européenne de psychologie appliqué*, Elsevier, 9 p.

WOOD, Donna. 2006. « Les défis théoriques de la citoyenneté corporative globale: mener la responsabilité sociale des entreprises au-delà des frontières », Résumé de communication dans : *Faire avancer la théorie de la RSE: un dialogue intercontinental — Atelier international de Montréal sur la RSE 2006 (Sur invitation)*, (Montréal, 12 - 15 octobre, 2006) sous la dir. de : Corinne Gendron et Jean Pasquero, Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, ESG-UQAM, p 21-22

WOOD, Donna J. 1991. « Corporate Social Performance Revisited », *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 4, p. 691-718